Richard Sennett

La cultura del nuevo capitalismo

ANAGRAMA
Colección Argumentos

Richard Sennett

La cultura del nuevo capitalismo

Traducción de Marco Aurelio Galmarini

EDITORIAL ANAGRAMA
BARCELONA

Título de la edición original:
The Culture of the New Capitalism
© Yale University
New Haven, 2006

Diseño de la colección:
Julio Vivas
Ilustración: foto © Burt Glinn / Magnum / Contacto

Primera edición: septiembre 2006
Segunda edición: marzo 2007

cultura Libre
© EDITORIAL ANAGRAMA, S. A., 2006
Pedró de la Creu, 58
08034 Barcelona

ISBN: 978-84-339-6244-7
Depósito Legal: B. 9057-2007

Printed in Spain

Reinbook Imprès, sl, Múrcia, 36
08830 Sant Boi de Llobregat

El contenido de este libro fue expuesto en las conferencias que Richard Sennett pronunció en el año 2004 para las Castle Lectures sobre ética, política y economía, en la Universidad de Yale.

Las Castle Lectures fueron instituidas por John K. Castle en honor de su antepasado, el reverendo James Pierpont, uno de los fundadores de Yale. Este ciclo de conferencias, a cargo de figuras públicas de prestigio, tiene por finalidad promover la reflexión sobre los fundamentos morales de la sociedad y el gobierno y mejorar la comprensión de los problemas éticos con los que se enfrentan los individuos en nuestra compleja sociedad moderna.

PREFACIO

Hace unos años, la Universidad de Yale me solicitó una presentación panorámica de la totalidad de mi investigación y mis escritos acerca del trabajo. Parecía sencillo: se trataba de proporcionar un resumen en tres conferencias para las Castle Lectures. Debí haberme dado cuenta de que la tarea no sería en absoluto sencilla y de que abarcaría mucho más que el tema del trabajo.

Quisiera expresar mi reconocimiento a John Kulka, de Yale University Press, y en especial a Monika Krause, mi ayudante de investigación, gracias a cuya colaboración he podido responder a aquella petición.

INTRODUCCIÓN

Hace medio siglo, en los años sesenta –aquella época fabulosa del sexo libre y del libre acceso a las drogas–, los jóvenes radicales más serios lanzaron sus dardos contra las instituciones, en particular las grandes corporaciones y los grandes gobiernos, cuya magnitud, complejidad y rigidez parecían mantener aherrojados a los individuos. La Declaración de Port Huron, documento fundacional de la Nueva Izquierda en 1962, era tan severa con el socialismo de Estado como con las corporaciones multinacionales; ambos regímenes parecían prisiones burocráticas.

En parte, la historia satisfizo los deseos de los redactores de la Declaración de Port Huron. Los regímenes socialistas de planes quinquenales y control económico centralizado desaparecieron. Otro tanto ocurrió con la empresa capitalista que proveía de empleos para toda la vida y suministraba los mismos productos año tras año. Y lo mismo sucedió con las instituciones del Estado del bienestar como las encargadas de la salud y la educación, que se hicieron más flexibles en la forma y redujeron su escala. En la actualidad, la meta de los gobernantes, tal como lo fue-

ra para los radicales de hace cincuenta años, consiste en desmontar la rígida burocracia.

Sin embargo, la historia satisfizo de manera retorcida los deseos de la la Nueva Izquierda. Los insurgentes de mi juventud creían que desmantelando las instituciones lograrían producir comunidades, esto es, relaciones de confianza y de solidaridad cara-a-cara, relaciones constantemente negociadas y renovadas, un espacio comunal en el que las personas se hicieran sensibles a las necesidades del otro. Esto, sin duda, no ocurrió. La fragmentación de las grandes instituciones ha dejado en estado fragmentario la vida de mucha gente: los lugares en los que trabajan se asemejan más a estaciones de ferrocarril que a pueblos, la vida familiar ha quedado perturbada por las exigencias del trabajo, y la migración se ha convertido en el icono de la era global, con más movimiento que asentamiento. El desmantelamiento de las instituciones no ha producido más comunidad.

Si uno tiene disposición a la nostalgia –¿y qué espíritu sensible no la tiene?–, sólo encontrará en esta situación una razón más para lamentarse. Aunque los últimos cincuenta años han sido una época de creación de riqueza sin precedente, tanto en Asia y Latinoamérica como en el Norte globalizado, la generación de nueva riqueza se ha producido en profunda conexión con la desarticulación de las rígidas burocracias gubernamentales y empresariales. De la misma manera, la revolución tecnológica de la última generación floreció preferentemente en instituciones con menos control centralizado. Este crecimiento tiene un precio elevado: mayor desigualdad económica y mayor inestabilidad social. No obstante, sería irracional creer que esta explosión económica nunca debió haber tenido lugar.

Es precisamente aquí donde entra en juego la cultura. Empleo el término «cultura» más en su sentido antropológico que en el artístico. ¿Qué valores y prácticas pueden mantener unida a la gente cuando se fragmentan las instituciones en las que vive? A mi generación le faltó imaginación para responder a esta pregunta, para proponer las virtudes de la comunidad en pequeña escala. La comunidad no es el único medio de cohesión de una cultura; como es obvio, en una ciudad, individuos extraños entre sí habitan una cultura común incluso a pesar de no conocerse. Pero el problema de una cultura que sirve de sostén va más allá de su tamaño.

Sólo un determinado tipo de seres humanos es capaz de prosperar en condiciones sociales de inestabilidad y fragmentariedad. Este tipo ideal de hombre o de mujer tiene que hacer frente a tres desafíos.

El primero tiene que ver con el tiempo, pues consiste en la manera de manejar las relaciones a corto plazo, y de manejarse a sí mismo, mientras se pasa de una tarea a otra, de un empleo a otro, de un lugar a otro. Si las instituciones ya no proporcionan un marco a largo plazo, el individuo se ve obligado a improvisar el curso de su vida, o incluso a hacerlo sin una firme conciencia de sí mismo.

El segundo desafío tiene relación con el talento: cómo desarrollar nuevas habilidades, cómo explorar capacidades potenciales a medida que las demandas de la realidad cambian. Prácticamente, en la economía moderna muchas habilidades son de corta vida; en la tecnología y en las ciencias, al igual que en formas avanzadas de producción, los trabajadores necesitan reciclarse a razón de un promedio de entre cada ocho y doce años. El talento también es una cuestión de cultura. El orden social emergente milita contra el ideal del trabajo artesanal, es decir, contra el apren-

dizaje para la realización de una sola cosa realmente bien hecha; a menudo este compromiso puede ser económicamente destructivo. En lugar de esto, la cultura moderna propone una idea de meritocracia que celebra la habilidad potencial más que los logros del pasado.

De ahí deriva el tercer desafío. Se refiere a la renuncia; es decir, a cómo desprenderse del pasado. Recientemente, la jefa de una dinámica empresa afirmó que en su organización nadie es dueño del puesto que ocupa y en particular que el servicio prestado en el pasado no garantiza al empleado un lugar en la institución. ¿Cómo responder positivamente a esta afirmación? Para ello se necesita un rasgo característico de la personalidad, un rasgo que descarte las experiencias vividas. Este rasgo de personalidad da un sujeto que se asemeja más al consumidor, quien, siempre ávido de cosas nuevas, deja de lado bienes viejos aunque todavía perfectamente utilizables, que al propietario celosamente aferrado a lo que ya posee.

Mi propósito es mostrar la manera en que la sociedad busca este hombre o esta mujer ideales. Y al juzgar esta búsqueda traspasaré el ámbito de competencia del investigador. Un yo orientado al corto plazo, centrado en la capacidad potencial, con voluntad de abandonar la experiencia del pasado, es –para presentar amablemente la cuestión– un tipo de ser humano poco frecuente. La mayor parte de la gente no es así, sino que necesita un relato de vida que sirva de sostén a su existencia, se enorgullece de su habilidad para algo específico y valora las experiencias por las que ha pasado. Por tanto, el ideal cultural que se requiere en las nuevas instituciones es perjudicial para muchos de los individuos que viven en ellas.

Es preciso que explique al lector algo acerca del tipo de experiencia de investigación que me ha llevado a este juicio. La crítica que la Nueva Izquierda hizo de la gran burocracia fue también mi crítica, hasta que a finales de la década de los sesenta comencé a entrevistar a familias blancas de clase obrera en Boston, gente que pertenecía en su mayoría a la segunda o tercera generación de inmigrantes de la ciudad. (El libro que sobre ello escribimos Jonathan Cobb y yo se titulaba *The Hidden Injuries of Class.*) Lejos de estar oprimida por la burocracia, esa gente hundía sus raíces en sólidas realidades institucionales. Sindicatos estables, grandes empresas y mercados relativamente fijos les servían de orientación; en este marco, los hombres y las mujeres de clase obrera trataban de dar sentido a su bajo estatus en un país en el que supuestamente se hacían pocas distinciones de clase.

Después de ese estudio, abandoné por un tiempo el tema. Parecía que el gran capitalismo norteamericano había llegado a un estadio triunfal y que en ese plano la vida de la clase trabajadora discurriría por sus carriles ya trazados. Difícilmente hubiera podido estar más equivocado. La quiebra de los acuerdos monetarios de Bretton Woods, después de la crisis del petróleo de 1973, trajo consigo el debilitamiento de las restricciones nacionales a la inversión; a su vez, las grandes empresas se rediseñaron para satisfacer a una nueva clientela internacional de inversores que aspiraban más a la ganancia en bolsa a corto plazo que al beneficio de dividendos a largo plazo. Análogamente, los empleos empezaron rápidamente a cruzar las fronteras. Y lo mismo sucedió con el consumo y las comunicaciones. En los años noventa, gracias a los avances de los microprocesamientos en electrónica, el antiguo sueño/pesadilla de la automatización comenzó a ser una realidad

tanto en los trabajos manuales como en los burocráticos; al final, resultaba más barato invertir en máquinas que pagar a la gente para que trabajara.

Así las cosas, volví a mantener entrevistas con trabajadores, aunque en esta ocasión no se trató de trabajadores manuales, sino más bien de clase media, situados en el epicentro del *boom* mundial de las industrias de alta tecnología, los servicios financieros y los medios de comunicación. (Éste es el tema de mi libro *La corrosión del carácter*.) Tuve entonces la ocasión de apreciar el ideal cultural del nuevo capitalismo en su expresión más vigorosa. El *boom* sugería que este hombre/mujer nuevo resultaría enriquecido por el pensamiento a corto plazo, que desarrollaría su potencial sin añoranza alguna, pero lo que encontré fue un extenso grupo de individuos de clase media dominados por la sensación de que su vida había quedado a la deriva.

A finales de la última década del siglo XX, el *boom* empezó a remitir, como es normal que ocurra en cualquier ciclo de negocios. Sin embargo, a medida que la economía volvía a la calma, resultaba evidente que la explosión de crecimiento global había dejado una huella perdurable en las instituciones no empresariales, particularmente en las del Estado del bienestar. Esta marca es tanto de naturaleza cultural como estructural. Los valores de la nueva economía se convirtieron en punto de referencia para la manera en que el gobierno concibe la dependencia y la autogestión en materia de pensiones y de atención a la salud, o sobre la clase de habilidades que debe proporcionar el sistema de educación. Puesto que yo me había criado «al amparo de la seguridad social», como reza la expresión norteamericana, el nuevo modelo cultural representaba para mí un vivo contraste respecto de la cultura de las viviendas sociales de Chicago en las que pasé la

niñez. (Esta marca es el tema de mi libro *El respeto sobre la dignidad del hombre en un mundo de desigualdad.*)

En este libro he procurado no limitarme al simple resumen de lo que ya había escrito. En mis obras anteriores descuidé el papel del consumo en la nueva economía; aquí trato de referirme brevemente al modo en que las nuevas formas de consumo disminuyen el anhelo de posesión, así como a las consecuencias políticas que de ello se siguen. He tenido que reflexionar más que nunca sobre la relación de poder y autoridad en el trabajo. El mirar hacia atrás me ha incitado a mirar hacia adelante, a fin de empezar a explorar el espíritu artesanal tanto en el trabajo mental como en el manual.

Pero, por encima de todo, he tenido que volver a pensar en la índole específicamente norteamericana de la investigación que he realizado. En los años setenta, Estados Unidos dominaba la economía mundial, y en los noventa, aun cuando en dicho proceso se hallaba implicada gente del mundo entero, Estados Unidos encabezaba los cambios institucionales que producían un nuevo tipo de economía. Por tanto, era fácil que los investigadores norteamericanos se imaginaran la legítima intercambiabilidad de los términos *norteamericano* y *moderno.* Esta fantasía ya no es posible. La vía china al crecimiento es completamente distinta de la estadounidense, y más poderosa. La economía de la Unión Europea es más vasta que la norteamericana y, en algunos aspectos, más eficiente, incluso en sus nuevos Estados miembros, una vez más sin imitar a los Estados Unidos.

Los lectores extranjeros de mis libros recientes han tendido a encontrar en ellos razones para rechazar una manera norteamericana de trabajar cuya adopción en otros lugares sería arriesgada. Ésa no ha sido en absoluto

mi intención. No hay duda de que los cambios estructurales que describo carecen de fronteras nacionales; por ejemplo, la decadencia del empleo de por vida no es un fenómeno estadounidense. Lo que está «ligado a una cultura» es la manera particular en que los norteamericanos entienden los cambios que se han producido en la vida material.

Un estereotipo sostiene que los norteamericanos son competidores agresivos en el trabajo. A este estereotipo subyace una mentalidad diferente, más pasiva. Los norteamericanos de tipo medio a los que he entrevistado en la última década han sido proclives a aceptar el cambio estructural con resignación, como si la pérdida de seguridad en el trabajo y en las escuelas administradas como empresas fuera inevitable: poco es lo que se puede hacer ante cambios tan básicos, aun cuando sean perjudiciales. Sin embargo, el desmantelamiento de grandes instituciones al que me refiero no es un mandato divino. Ni, por cierto, es por el momento la norma de trabajo en este país; la nueva economía no es todavía más que una pequeña parte de la economía total. Pero es cierto que ejerce una profunda influencia moral y normativa como modelo de avanzada para la evolución del conjunto de la economía. Tengo la esperanza de que los estadounidenses traten esta economía como tienden a verla los de fuera, esto es, como una propuesta de cambio que, lo mismo que cualquier propuesta, debe someterse a una crítica rigurosa.

Desde este punto de vista, el lector ha de ser consciente de la actitud crítica de los etnógrafos. Dedicamos horas a escuchar cómo la gente, sola o en grupos, se explica y explica sus valores, sus temores y sus esperanzas. A medida que pasan las horas, todas esas cuestiones son reformula-

das y revisadas en el acto mismo de contar. El etnógrafo atento presta atención a lo que hace que la gente se contradiga o, también, a lo que lleva a la gente a un callejón sin salida en su capacidad de comprensión. El entrevistador no oye un informe defectuoso, sino que, más bien, escucha una investigación subjetiva de la complejidad social. Esas ambigüedades, deformaciones y dificultades que aparecen cuando se trata de explicar personalmente la Fe, la Nación o la Clase constituyen una comprensión individual de la cultura.

Esta habilidad sociológica es hoy al mismo tiempo eminentemente adecuada e inadecuada para desvelar el sentido de la innovación. Adecuada, porque el énfasis de la sociedad en el flujo y el cambio continuo se cruza con el proceso de trabajo a través de la interpretación interior del individuo. Inadecuada, porque la mayor parte de los sujetos participan en las entrevistas a fondo con el fin de llegar a conclusiones, a una explicación de la posición que ocupan en el mundo. La inestabilidad frustra ese deseo; las propuestas ideológicas acerca de cómo prosperar en «lo nuevo» resultan difíciles de comprender cuando se reflexiona lo suficiente sobre ellas.

Al responder a la invitación de Yale de describir la cultura del nuevo capitalismo me he visto obligado a pensar en las limitaciones de mi propia capacidad, así como en las frustraciones de la investigación subjetiva. En consecuencia, me he tomado la grande e imperdonable libertad de hablar en nombre de las personas a las que he entrevistado a lo largo de mi vida; he tratado de resumir qué piensan. Soy consciente de que, al tomarme esta libertad, tal vez esté ocultando bajo la alfombra el problema cultural fundamental, a saber, el de que la mayor parte de la realidad social es ilegible para la gente que trata de darle sentido.

Los capítulos que vienen a continuación desarrollan tres temas: cómo están cambiando las instituciones; cómo, en la «sociedad de las habilidades», los temores a estar de más o a quedarse atrás se relacionan con el talento, y cuál es la relación entre la conducta de consumo y las actitudes políticas. Los cambios institucionales que describo en el lugar de trabajo se refieren en realidad sólo a los sectores punteros de la economía: alta tecnología, finanzas mundializadas y nuevas empresas de servicios con tres mil empleados o más. La mayor parte de la gente, tanto en Estados Unidos como en Europa occidental, no trabaja para empresas de ese tipo. Sin embargo, esta pequeña franja de la economía tiene una influencia cultural que trasciende con mucho a su cuantía numérica. Estas nuevas instituciones sugieren la nueva formulación de las habilidades y capacidades personales; la fórmula combinada de institución y capacidad conforma la cultura de consumo; y la conducta de consumo influye a su vez en las políticas, sobre todo en las progresistas. Si infiero sin ningún pudor la cultura del conjunto a partir de una pequeña parte de la sociedad, es precisamente porque los avatares de un tipo particular de capitalismo han persuadido a tanta gente de que su camino es el camino del futuro.

Los apóstoles del nuevo capitalismo sostienen que su versión de estos tres temas –trabajo, talento y consumo– añade más libertad a la sociedad moderna, una libertad fluida, una «modernidad líquida», según la acertada expresión del filósofo Zygmunt Bauman.[1] Mi disputa con ellos no estriba en saber si su versión de lo nuevo es real o no; las instituciones, las habilidades y las pautas de consumo han cambiado, sin duda. Lo que yo sostengo es que estos cambios no han liberado a la gente.

1. BUROCRACIA

LA PÁGINA NUEVA DEL PRESENTE

La mejor manera de comenzar es dar algún contenido al contraste entre lo nuevo y lo viejo, y en el primer momento nos descubrimos escasos de elementos para ello. «Todo lo sólido se desvanece en el aire»: así dice la famosa expresión de Karl Marx acerca del capitalismo, escrita hace ya ciento sesenta años.[1] Su versión de la «modernidad líquida» provenía de un pasado idealizado. En parte reflejaba la nostalgia del antiguo ritmo rural, que Marx nunca conoció de primera mano. Análogamente, lamentaba la desaparición de los gremios premodernos de artesanos y la vida estable de los burgueses en las ciudades, aunque tanto aquéllos como ésta habrían significado la muerte de su proyecto revolucionario.

Desde los días de Marx, tal vez el único aspecto constante del capitalismo sea la inestabilidad. Las conmociones de los mercados, el baile desenfrenado de los inversores, el repentino auge, derrumbe y movimiento de fábricas, la migración en masa de trabajadores en busca de mejores puestos de trabajo o de un empleo cualquiera, son todas

ellas imágenes de la energía del capitalismo que impregnó el siglo XIX y que fue invocada a principios del XX en otra famosa frase, esta vez del sociólogo Joseph Schumpeter: «destrucción creadora».[2] En la actualidad, la economía moderna parece llena de esta energía inestable, debida a la expansión mundial de la producción, los mercados y las finanzas y al auge de las nuevas tecnologías. Sin embargo, quienes están implicados en la producción de cambios sostienen que no estamos inmersos en más torbellinos, sino que nos hallamos más bien ante una nueva página de la historia.

Siempre son sospechosos los contrastes demasiado pronunciados, sobre todo cuando sugieren progreso. Veamos el problema de la desigualdad. En Gran Bretaña, por ejemplo, inmediatamente antes de la crisis agrícola de la década de 1880, cuatro mil familias poseían el 43 por ciento de la riqueza nacional. En las dos últimas décadas del siglo XX, la desigualdad era distinta en su contexto, pero igualmente pronunciada. En estas décadas, tanto en Gran Bretaña como en Estados Unidos, la quinta parte de las familias más ricas aumentó su riqueza, la décima parte la aumentó mucho más y el uno por ciento lo hizo de manera exponencial. Aunque los inmigrantes de la base de la pirámide también aumentaron sus ingresos, la renta de las tres quintas partes intermedias de la población norteamericana quedó estancada. Un estudio reciente de la Organización Internacional del Trabajo afina este cuadro de la desigualdad: mientras que en los años noventa del siglo XX la desigualdad de ingresos creció, la pérdida de participación en la riqueza fue particularmente notable entre los trabajadores a tiempo parcial y los subempleados. El incremento de la desigualdad también afecta a la población de mayor edad del espectro británico-norteamericano.[3]

Otro rasgo engañoso de este contraste sin matices es dar por supuesto que las sociedades estables están económicamente estancadas. No fue éste el caso de la Alemania anterior a la Primera Guerra Mundial ni el de Estados Unidos después de la Segunda Guerra Mundial, y no es hoy en día el caso de economías de menor tamaño, como las de Noruega y Suecia. A pesar de la tendencia nórdica a la introspección sombría, el borde septentrional de Europa consiguió combinar la estabilidad relativa con el crecimiento y ha preservado una distribución más equitativa de la riqueza y un nivel de calidad de vida en general superior al de Estados Unidos y Gran Bretaña.

Tal vez el elemento «nuevo» más controvertible sea la globalización o mundialización. El sociólogo Leslie Sklair ha sostenido, con gran abundancia de detalles económicos, que este proceso no ha hecho más que expandir la empresa multinacional de mediados del siglo XX.[4] A su juicio, tal vez los chinos terminen por asumir el papel que las multinacionales norteamericanas desempeñaron en su momento, pero el juego sigue siendo el mismo. Contra esta posición, sus críticos partidarios de la novedad enuncian otra multitud de indudables hechos materiales: el auge de inmensas ciudades ligadas por naturaleza a la economía mundial y las innovaciones en la tecnología de las comunicaciones y del trasporte, todo lo cual tiene muy poco parecido con los lugares donde la gente acostumbraba vivir, la manera en que se ponían en contacto entre sí y el modo en que se trasportaban los bienes de un lugar a otro.

Este debate gira en torno a algo más que circunstancias económicas. La corporación multinacional solía estar entretejida con la política del Estado-nación. Hoy, los proponentes de las tesis de última generación sostienen que la empresa global tiene inversores y accionistas en

todo el mundo y una estructura de propiedad demasiado complicada como para servir a los meros intereses nacionales: por ejemplo, Shell, el gigante del petróleo, se ha liberado tanto de las restricciones políticas holandesas como de las británicas. El argumento más radical a favor de la originalidad de nuestra época sería el de que las naciones están perdiendo su valor económico.

Me gustaría centrarme en un problema tal vez menos familiar: la comparación entre el pasado y el presente. Se trata de una discusión sobre las instituciones.

La propuesta de la página nueva de la historia da por supuesto que Marx concibió erróneamente la historia del capitalismo. (El propio término *capitalismo* fue una construcción posterior debida al sociólogo Werner Sombart.) Marx se equivocó precisamente por creer en la naturaleza constante de la destrucción creadora. A juicio de sus críticos, el sistema capitalista quedó pronto fosilizado en una cáscara rígida; al comienzo, las rutinas de la fábrica se combinaron con la anarquía de los mercados de valores, pero a finales del siglo XIX la anarquía había menguado y, en las empresas, la cáscara endurecida de la burocracia se había hecho más gruesa aún. Y esa cáscara sólo se ha roto en el presente. En esta visión del pasado hay una buena dosis de verdad fáctica, pero en absoluto en los términos en los que la han expuesto los entusiastas de la página nueva del presente.

No hay duda de que las fábricas de comienzos del siglo XIX combinaban la rutina que adormecía la mente y el empleo inestable; no sólo los trabajadores carecían de toda influencia protectora, sino que las propias empresas solían estar débilmente estructuradas y, por tanto, sometidas al peligro de hundimiento repentino. En Londres, según una estimación, en 1850 el 40 por ciento de los trabaja-

dores físicamente aptos estaban desocupados, mientras que la tasa de fracasos de nuevas empresas llegaba al 70 por ciento. La mayor parte de las empresas de la década de 1850 no daba a conocer datos relativos a sus operaciones, en el caso de que dispusieran de ellos, y los procedimientos de contabilidad tendían a ser simples declaraciones de beneficios y de pérdidas. El funcionamiento del ciclo de negocios no se concibió de modo estadístico hasta el final del siglo XIX. Éstos eran los datos que Marx tenía en mente cuando describía la inestabilidad material y mental del orden industrial.

Pero este capitalismo «primitivo» era en realidad demasiado primitivo como para sobrevivir social y políticamente; el capitalismo primitivo era una incitación a la revolución. En el lapso de cien años, de la década de 1860 a la de 1970, las empresas aprendieron el arte de la estabilidad, que asegurara la longevidad de las compañías e incrementara la cantidad de empleos. No fue el mercado libre lo que hizo efectivo este cambio a favor de la estabilización; más importante fue el papel que en ello desempeñó el modo en que las empresas se organizaron desde el punto de vista interno. Se salvaron de la revolución gracias a que aplicaron al capitalismo modelos militares de organización.

A Max Weber debemos el análisis de la militarización de la sociedad civil a finales del siglo XIX, cuando las grandes corporaciones operaron cada vez más como ejércitos en los que cada uno tenía un lugar y cada lugar una función definida.[5]

En su juventud y con una mezcla de emociones, Weber fue testigo del desarrollo de una nueva Alemania unida. El ejército prusiano tenía una reputación multisecular de eficiencia. Mientras muchos ejércitos de Europa seguían

vendiendo cargos de oficiales independientemente de la capacidad de los candidatos y dando a sus soldados rasos una formación muy elemental, los militares prusianos hacían hincapié en las cosas bien hechas. Su cadena de mando era más rígida que las de sus homólogos franceses y británicos, definía con mayor rigor lógico los deberes de cada eslabón en dicha cadena. En la Alemania de Otto von Bismarck, este modelo militar empezó a aplicarse a las empresas y a las instituciones de la sociedad civil, sobre todo, de acuerdo con la idea de Bismarck, en nombre de la paz y para impedir la revolución. Independientemente del grado de pobreza en que se encuentre, es menos probable que se rebele el trabajador que se sabe en una posición socialmente reconocida que el que es incapaz de encontrar sentido a su posición en la sociedad. Ésta fue la política fundacional de lo que puede llamarse capitalismo social.

No deja de ser una ironía que los propios análisis tempranos de la economía que realizó Schumpeter mostraran que, a medida que este militarizado capitalismo social se extendía, la empresa daba beneficios. Eso se debía a que, mientras durara la sed de dólares, libras esterlinas o francos inminentes, los inversores también aspiraban a ganancias predecibles a largo plazo. A finales del siglo XIX, el lenguaje de las decisiones de inversión adoptó un molde militar, molde que invocaba las campañas de inversión y pensamiento estratégico, a la vez que la idea favorita del general Carl von Clausewitz: el análisis de resultados. Y tuvo buenas razones para hacerlo. Los beneficios repentinos demostraron ser ilusorios, en particular en proyectos de infraestructuras como la construcción de ferrocarriles o de transportes urbanos. En el siglo XX, los trabajadores se sumaron al proceso de planificación estratégica; sus socie-

dades de crédito inmobiliario y sus sindicatos tendían por igual a estabilizar y garantizar la posición de los trabajadores.

Los beneficios que los mercados ponían en peligro, trataba de recomponerlos la burocracia, que parecía más *eficiente* que los mercados. Esta «búsqueda de orden», como la llamó el historiador Robert Wiebe, se extiende de la empresa al gobierno y luego a la sociedad civil. Cuando la lección de ganancia estratégica pasó a formar parte de los ideales de un gobierno eficaz, el estatus de los empleados del Estado mejoró; sus prácticas burocráticas estaban cada vez más aisladas de los vaivenes de la política.[6] En la sociedad civil propiamente dicha, las escuelas fueron cada vez más uniformes, tanto en funcionamiento como en contenido; las profesiones llevaron orden a las prácticas de la medicina, el derecho y la ciencia. Para Weber, todas estas formas de racionalización de la vida institucional, al provenir originariamente de una fuente militar, conducirían a una sociedad con normas de fraternidad, autoridad y agresión de naturaleza igualmente militar, pese a que la población civil no fuera consciente de que pensaba como los soldados. En su calidad de observador de los tiempos modernos, Weber temía un siglo XX dominado por el *ethos* de la lucha armada. Como economista político, sostenía que, para la modernidad, el ejército es un modelo más sistemático que el mercado.

El tiempo tiene un papel central en este capitalismo social militar: un tiempo a largo plazo, creciente y ante todo predecible. Este imperativo burocrático afectó tanto a los individuos como a las regulaciones institucionales. El tiempo racionalizado permitió a la gente pensar su vida como relato, no tanto como relato acerca de qué ocurrirá forzosamente, sino de cómo debía ocurrir, es decir, sobre

el orden de la experiencia. Por ejemplo, resultó posible definir cuáles y cómo deberían ser las etapas de una carrera, poner en relación el servicio a largo plazo en una empresa con los pasos específicos para aumentar la riqueza. Muchos trabajadores manuales pudieron planificar por primera vez la compra de una casa. La realidad de las convulsiones y las oportunidades en el mundo de los negocios impidieron la materialización de ese pensamiento estratégico. En el flujo del mundo real, en particular en el del ciclo empresarial, la realidad, por supuesto, no se acomodó al plan trazado, pero ya la idea de ser capaz de planificar definía el dominio de la actividad y la potencialidad individuales.

El tiempo racionalizado cala muy profundamente en la vida subjetiva. La palabra alemana *Bildung* designa un proceso de formación personal que, en la juventud de una persona, fija su comportamiento vital de por vida. Si en el siglo XIX la *Bildung* adquirió un marco institucional, en el siglo XX sus resultados se hicieron concretos y fueron expuestos, a mediados de siglo, en obras como *The Organization Man*, de William Whyte, *White Collar*, de C. Wright Mills, y *Bureaucracy*, de Michel Crozier. Sobre la *Bildung* burocrática opina Whyte que la estabilidad del propósito termina por ser más importante que las repentinas explosiones de ambición en el seno de la organización, que sólo producen recompensas a corto plazo. El análisis que realiza Crozier de la *Bildung* en las corporaciones francesas pone el énfasis en la jerarquía como objeto imaginativo que organiza la autocomprensión individual; uno asciende, desciende o permanece en la misma posición, pero siempre hay un peldaño de la escala en el que colocarse.

La tesis de la página nueva sostiene que las instituciones que hicieron posible este pensamiento de relato vital

se han «esfumado en el aire». La militarización del tiempo social se está desintegrando. Hay ciertos hechos institucionales evidentes sobre los cuales se funda esta tesis. Uno de ellos es el final del empleo de por vida, junto con la rareza cada vez mayor de las carreras profesionales que se desarrollan íntegramente en una misma institución; otro, en el dominio público, es que las redes de asistencia y seguridad social gubernamentales son ahora más cortas y más imprevisibles. Para resumir estos cambios, el gurú financiero George Soros dice que las «relaciones» que los seres humanos mantenían entre sí han sido sustituidas por «transacciones».[7] Otros sostienen que el inmenso crecimiento de la economía mundial sólo ha sido posible por la pérdida de coherencia de los controles institucionales sobre el flujo de bienes, servicios y fuerza de trabajo, lo que ha hecho posible el desplazamiento de una cantidad sin precedente de emigrantes a las llamadas economías grises de las grandes ciudades. Y hay otros aún que mencionan el derrumbe del imperio soviético en 1989 como la causa del final de un orden institucional en el que regulación militar y sociedad civil resultaban indistinguibles.

Ese debate sobre el tiempo institucionalizado es un debate sobre cultura, pero también sobre economía y política. Gira en torno a la *Bildung*. Tal vez, gracias a mi propia experiencia en la investigación pueda sugerir de qué manera ocurre tal cosa.

Cuando, a principios de los años noventa, empecé a entrevistarlos, los programadores de *software* de Silicon Valley parecían ebrios de entusiasmo con las posibilidades de la tecnología y con las perspectivas de enriquecimiento inmediato. Muchos de estos jóvenes programadores, por emulación de lo que Bill Gates había logrado en Microsoft, abandonaron la carrera universitaria para dedicarse a

desarrollar *software*. Sus despachos anónimos al sur de San Francisco hedían a pizzas rancias, mientras que futones y sacos de dormir cubrían íntegramente el suelo. Se sentían al borde de un gran cambio; a menudo me decían que ninguna de las reglas antiguas tenía ya aplicación. Lo mismo parecían pensar los inversores en sus proyectos; empresas que no ganaban nada se hicieron rentables de la noche a la mañana y con la misma rapidez quebraron; los banqueros se mudaron. La mentalidad de estos jóvenes especialistas en electrónica era completamente incompatible con la de los jóvenes burócratas descritos en las páginas de Whyte y de Crozier. Despreciaban la permanencia de un objetivo, y cuando fracasaban, lo que les ocurría con frecuencia, al igual que los banqueros, se limitaban a mudarse. Esta tolerancia ante el fracaso fue lo que más me impresionó: era como si no se sintieran personalmente implicados.

Cuando, en 2000, estalló la burbuja del puntocom y la prudencia comenzó a imperar en Silicon Valley, estos jóvenes descubrieron qué es en realidad vivir una página nueva de la historia. La reacción más común que oí fue que los jóvenes programadores se sentían repentinamente solos. «A nadie le interesa conocerte –me dijo uno–, ya han oído hablar de demasiadas ideas brillantes.» Otro dijo: «El "escenario" se ha trasladado a Boston, a la tierra de la biotecnología, y allí soy un extraño.» Solos, descubrían de pronto el tiempo, el tiempo amorfo que tanto los había entusiasmado, la ausencia de reglas de procedimiento, de reglas para seguir adelante. Su nueva página estaba en blanco. En ese limbo, aislados, sin un relato vital, descubrían el fracaso.

Se podría decir que este descubrimiento no es demasiado distinto del de un maquinista cuyo oficio ha desapa-

recido; o, de otra manera, del que hace el estudiante al que atrae un curso sobre medios de comunicación cuando se entera de que millones de jóvenes se sienten igualmente atraídos. Todos afrontan la perspectiva de quedar a la deriva.

Para oponernos a esa perspectiva de quedar a la deriva en el aislamiento es para lo que debemos enmarcar la diferencia cultural entre lo nuevo y lo viejo; la división cultural nos introduce más profundamente en la vida de las instituciones.

CAPITALISMO SOCIAL

Max Weber analizó, admiró y temió al mismo tiempo una solución nacional de naturaleza militar para el orden social. En su condición de analista, advirtió que el modelo prusiano arrojaría al capitalismo por un camino distinto del predicho por Marx, pero ¿cómo sería exactamente la vida en su interior? Así como un ejército bien dirigido está concebido para sobrevivir a las derrotas en el campo de batalla, una empresa bien administrada debe estar concebida para sobrevivir a los *boom* y las bancarrotas del mercado. Más allá de las fronteras de Alemania, Weber tuvo la evidencia de esta propuesta: los poderosos trusts y monopolios verticales en Estados Unidos eliminaron la competencia del mercado; sus propietarios, como Andrew Carnegie y John D. Rockefeller, se comportaban como generales nacionales.

La genialidad de este sistema residía específicamente en la manera de organizar la cadena de mando. Desde los días de Adam Smith, los administradores de empresa tenían una idea clara del funcionamiento de la división del

trabajo. El modelo smithiano exploró la descomposición de una tarea compleja en partes, con el fin de producir de modo eficiente tanto un carruaje como un queso. La medida de la eficiencia residía simplemente en la velocidad a la que se podía producir un objeto, pero la prueba decisiva de la producción smithiana estaba en el mercado: ¿era factible producir más rápidamente que los competidores grandes cantidades de artículos que otra gente deseaba comprar? Aunque los ejércitos operen de acuerdo con la división del trabajo, Weber advirtió que la competencia y la eficiencia se basan en características distintas de las de la vida militar.

En el campo de batalla hay soldados que van a perderlo todo, y esos soldados han de tener la voluntad de obedecer aun cuando sepan que están condenados a morir. En los ejércitos, la cohesión social entre los soldados tiene que ser absoluta. Para que un ejército se mantenga unido, las funciones de cada grado tienen que ser claras y precisas con independencia de quién esté con vida para cumplirlas, con independencia de que el ejército sea victorioso o perdedor. Esta necesidad militar fue la que presidió el análisis de Weber del «cargo» burocrático en la vida nacional, entendiendo que este autor aplicaba el término *cargo* tanto al portero como al presidente de una gran burocracia.

Lo mismo que en el ejército, en una gran burocracia nacional el poder efectivo responde a la forma piramidal. La pirámide está «racionalizada», es decir, cada cargo, cada parte, tiene una función definida. A medida que se asciende en la cadena de mando, ha de haber cada vez menos gente en el control; a la inversa, a medida que se desciende por dicha cadena, cuanto menos poder se tiene, más personas puede incluir la organización en ese nivel. Uno es bueno en su empleo si hace lo que ese empleo exige y

no otra cosa. En el modelo liberal de Smith, uno prospera si hace más de lo que se espera; en el modelo militar weberiano, el que da un paso fuera de la línea es castigado.

En este modelo weberiano, el tiempo es esencial: las funciones son fijas, estáticas. Tienen que serlo para que la organización se mantenga unida, independientemente de quién ocupe un puesto cualquiera en particular. Y aun cuando la estructura esté concebida para sobrevivir a las perturbaciones de los acontecimientos, la pirámide weberiana tiene resonancia histórica.

Weber se sintió impresionado por la cohesión social que Bismarck intentó forjar con los trabajadores alemanes; el canciller y sus ministros prometieron a todo el mundo un lugar en el sistema social. El modelo piramidal permite esta promesa, pues hace posible que una corporación añada cada vez más personas en las categorías inferiores, de la misma manera en que un ejército puede absorber cada vez más soldados de infantería. Para decirlo con una pizca de fantasía, las estructuras de este tipo pueden volverse obesas en nombre de la inclusión social, como es hoy en día evidente en la burocracia italiana y en la india. La razón práctica de Bismarck para engrosar las instituciones era la pacificación, la evitación de la lucha al darle a cada uno un lugar. La justificación política y social de una burocracia voluminosa es, pues, más la inclusión que la eficacia.

En parte, Weber admiraba esta militarización de las instituciones nacionales precisamente por esa razón, puesto que no veía con buenos ojos la revolución. Y en la pirámide veía más justicia social: cada cargo define los talentos y las habilidades que una persona necesita para ser incluida, las obligaciones que él o ella tiene que cumplir. En este sentido, la burocracia es transparente. Pero tam-

bién se sentía profundamente descontento respecto de las consecuencias personales que se derivaban de la estabilidad burocrática y la transparencia.

Al final de su ensayo más famoso, *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*, ese malestar aflora nítidamente. La persona que hace toda su carrera laboral en una institución de este tipo vive en una «jaula de hierro».[8] El tiempo vivido en una organización de funciones fijas se asemeja al hecho de arrastrarse lentamente hacia arriba o hacia abajo por las escaleras de una casa que uno no ha diseñado; se vive lo que para nuestra vida ha diseñado otro. En *La ética protestante*, Weber explica específicamente por qué una persona hace tal cosa: las burocracias enseñan la disciplina de la gratificación diferida. En lugar de juzgar si nuestras actividades inmediatas nos interesan, aprendemos a pensar en una recompensa futura que llegará si en el presente obedecemos las órdenes. Y precisamente aquí se abre una grieta entre la pirámide militar y la burocrática.

El militarismo ofrece gratificación inmediata: servicio al país y solidaridad con los otros soldados. Mientras que, a juicio de Weber, a menudo las gratificaciones futuras y las satisfacciones futuras prometidas en las burocracias nacionales no llegan nunca. Este autor imprime a esta frustración un giro subjetivo; con frecuencia a una persona que ha aprendido la disciplina de la postergación no se le permite llegar. Son muchos los individuos compelidos por una necesidad interior que albergan este sentimiento perverso. Viven con la sensación de que, tengan lo que tengan, nunca es suficientemente bueno, y resultan incapaces de gozar del presente por el presente mismo; la postergación de la satisfacción se vuelve para ellos un modo de vida. La intuición de Weber fue la de dar impulso subjetivo a un contexto institucional. Trepar los escalones de la

burocracia puede convertirse en un modo de vida. A pesar de ser una prisión, la jaula de hierro puede llegar a ser también un hogar psicológico.

La pirámide weberiana se convirtió en una realidad estructural que dominó vastas organizaciones en el siglo XX, pero no exactamente desde el punto de vista psicológico, como pensaba Weber. Gigantescas plantas de producción, como la fábrica de automotores Willow Run de General Motors, se transformaron en pirámides, con la concentración de todo el proceso de fabricación en un solo edificio del tamaño de una pequeña ciudad: por una puerta, por así decirlo, entraban las materias primas, y por otra, en el extremo opuesto, salían los coches completamente acabados. La pirámide unificaba, centralizaba, concentraba. En fábricas de esa magnitud y en oficinas de análogas dimensiones, la división del trabajo se realizaba en un comienzo de acuerdo con las ideas de Adam Smith. Frederick Taylor y otros expertos en eficiencia trataron de administrar detalladamente todos los movimientos y tiempos del trabajo de un empleado. Estos esfuerzos por mecanizar a los seres humanos se ajustaban al enfoque de Weber, pues tanto los empresarios como los sindicatos buscaron estabilizar y regularizar estos monstruos institucionales, aun cuando eso significara el sacrificio de la eficiencia.

El Estado del bienestar también adoptó la forma de una pirámide burocrática. De acuerdo con el principio socialdemócrata, los beneficios sociales como las jubilaciones y la educación fueron concebidos como derechos universales; en la práctica, los sistemas de bienestar de los países nórdicos y Gran Bretaña obligaban incluso a sus beneficiarios a pensar como burócratas en el tratamiento de

sus necesidades. Las reglas burocráticas servían primero y ante todo a la burocracia; las personas mayores, los estudiantes, los desempleados y los enfermos se veían obligados a comportarse como funcionarios, en la acepción weberiana del término, antes que como individuos con historias vitales propias y diferentes. El sistema se centraba cada vez más en el automantenimiento y la estabilidad institucional que en la administración efectiva de la atención.

En cierto sentido, no puede sorprender al sociólogo que durante la primera mitad del siglo XX hubiera tanta guerra, pues la organización militar se había convertido en auténtico modelo de la sociedad civil. Sin embargo, la «militarización de la sociedad» produce falsos sobreentendidos, ya imaginemos su producto como una masa ciega, subordinada y obediente de trabajadores, ya como beneficiarios de la seguridad social. De haber tenido más experiencia real de la vida militar, Weber habría entendido por qué.

En un ejército, las órdenes se van modificando a medida que descienden por la cadena de mando: el general da una orden, el cuerpo de oficiales empieza a traducirla en la práctica mediante su adaptación a las condiciones del terreno; los sargentos, cabos y soldados rasos tratan a su vez de dar sentido a la orden en una parcela particular del terreno. Todos obedecen, pero también todos interpretan. Cuando una orden se traduce en acción, la palabra clave es «traduce». Cuanto más grande es el ejército, más interpretación se requiere.

La misma mediación caracteriza las pirámides nacionales y es una razón del fracaso de los apóstoles de la eficiencia como Taylor. Sus estudios sobre el tiempo y el movimiento produjeron algo así como el documento de un mariscal de campo acerca de qué debería suceder y cómo debía lograrse que sucediera. En la práctica, cada uno de

estos preceptos se interpretaba y se negociaba a medida que bajaba por la estructura institucional. Con inocencia infantil, a Taylor le inquietaba que sus preceptos –tan claros, tan «científicos»– se mancillaran y se confundieran en las empresas a las que asesoraba. La realidad le falló.

La transformación interpretativa construida en cualquier pirámide burocrática es una razón por la que, en mi trabajo de campo para *La corrosión del carácter*, encontré tantas personas que no se avenían a la psicología que Weber propuso para la jaula de hierro nacional. Por ejemplo, los trabajadores de IBM, que antes de 1993 operaban como un ejército paternalista, se sentían sin duda enjaulados por la estructura de automantenimiento de la gran empresa. Pero dentro de estos límites negociaban las cosas concretas que se les mandaba hacer e interpretaban el significado que para ellos, en tanto individuos, tenía el paso de un departamento a otro.[9] El analista social, bajo su entera responsabilidad, desecharía estas pequeñas traducciones. Sin embargo, eran precisamente éstas lo que, para la gente de la corporación, daba sentido a su actividad; el relato institucional de la promoción y la degradación se convertía en la historia de su vida personal. Lo mismo que en los ejércitos, también en las corporaciones el malestar con una institución puede coexistir con un vigoroso compromiso con éstas; una persona, aun cuando sea en general desgraciada, si se le deja espacio para dar sentido a lo que sucede en su propia parcela, termina por vincularse personalmente a la organización.

En mi trabajo de campo para *El respeto* encontré que esta combinación de desafecto y compromiso era mayor incluso entre los trabajadores del servicio público de las burocracias piramidales del Estado del bienestar. En Chicago y en Londres hablé con maestros de escuelas mal

provistas de los decadentes barrios pobres del centro; en Nueva York entrevisté a enfermeras de los pésimos hospitales públicos de la ciudad. Muchas de ellas hubieran podido marcharse a empleos mejores, pero no lo hicieron. Hablaban de hacer algo útil.[10] Una vez más, lo que las ligaba de modo más personal eran esos pequeños pasos de negociación y mediación que establecían con su presencia personal en sus respectivas instituciones. Una enfermera de Nueva York me dijo que por eso se quedaba en un empobrecido hospital público en lugar de dedicarse a un trabajo más lucrativo de enfermera eventual. Ambas maneras de ejercer la enfermería son útiles, pero en el hospital ella «era importante».

Si tuviera que extraer una conclusión de primera mano sobre la estructura que Bismarck diseñó para el capitalismo social y que Weber analizó de modo tan brillante, diría que su mayor legado consiste en el don del tiempo organizado. Todas las relaciones sociales necesitan tiempo para desarrollarse; un relato vital en el cual el individuo sea importante para los demás requiere una institución con la misma longevidad que una vida personal. Por cierto, los individuos movidos por una compulsión interna pueden pasarse la vida maniobrando para conseguir una posición en esas instituciones. Pero la mayoría de los adultos aprenden a domar la bestia de la ambición; no vivimos sólo para eso. Las jaulas de hierro han enmarcado el tiempo de convivencia con otras personas. Además, las estructuras burocráticas brindan la ocasión para interpretar el poder, para darle sentido en la práctica, y, por tanto, dan a los individuos el sentido de agentes. Incluso en instituciones poco funcionales como las del Estado del bienestar norteamericano, los trabajadores del servicio público permanecerán firmes en la creencia de que en él su

presencia puede ser realmente importante. ¿Es una ilusión? Tal vez, pero ningún adulto puede prescindir de ella.

Dados sus orígenes militares, la imagen de la jaula de hierro sugiere una burocracia construida para sobrevivir a las conmociones. Equiparamos la burocracia a la estabilidad y la solidez. Sin embargo, eso es sin duda una ilusión. El capitalismo social ha demostrado ser frágil. Su estructura burocrática, en nuestra generación, se ha visto desafiada por cuestiones que ni Bismarck ni Weber pudieron predecir.

FUERA DE LA JAULA

El final del siglo XX pasó tres páginas nuevas que parecían sugerir que el capitalismo social se convertiría en un recuerdo nostálgico. Los cambios económicos presentan una gran complejidad interior; simplificaré la cuestión escogiendo los aspectos que han afectado más directamente a la vida de la gente común en las instituciones.

Lo primero fue la transferencia del poder en las grandes compañías, que pasó de la dirección a los accionistas. Este cambio tiene una fecha concreta: comienzos de la década de 1970, cuando los acuerdos de Bretton Woods tocaron a su fin y se liberó un enorme excedente de capital a escala mundial para la inversión. La riqueza que se había confinado a las empresas locales o nacionales o se almacenaba en los bancos nacionales podía moverse mucho más fácilmente por el mundo entero. Sobre todo en los países de Oriente Medio ricos en petróleo, en los bancos de Estados Unidos, Japón y Alemania, así como entre la red de etnia china del Pacífico, era grande la sed de inversiones. En los años ochenta y noventa, los gigantescos fondos de pensiones y los pequeños inversores privados

siguieron su ejemplo en busca de nuevas oportunidades en ultramar.[11]

Los negocios bancarios se transformaron para hacer frente a este cuerno de la abundancia. La banca mercantil se hizo verdaderamente internacional. En Londres, por ejemplo, las redes que los banqueros habían tejido en el antiguo imperio británico pasaron a ser propiedad de bancos norteamericanos, japoneses y alemanes cuando éstos compraron las firmas británicas; hoy en día, la ciudad de Londres sigue siendo sede de la finanzas globalizadas, pero la City ya no es una institución británica. Los bancos comerciales se centraron cada vez más en fusiones y adquisiciones, y también ellos perdieron conexión con los intereses del Estado-nación. En la década de 1950, Siegmund Warburg había sido pionero de las técnicas de compras hostiles de grandes compañías de base nacional. Una consecuencia del flujo de riqueza fue que, a medida que el dinero buscaba nuevas vías de instalación, la absorción hostil se convirtió en un arte.

Inicialmente, los administradores pensaron que estaban tratando con inversores a quienes conocían bien por la experiencia previa, es decir, instituciones e individuos en gran medida pasivos. Las operaciones de una empresa debían confirmarse en reuniones anuales en las que no tendrían que afrontar otros desafíos que los que plantearan viejas damas extravagantemente vestidas o activistas vegetarianos. Pero pronto los administradores se desengañaron. Los inversores se convirtieron en jueces activos; un punto de inflexión en esa participación se produjo cuando los fondos de pensiones, que controlaban ingentes cantidades de capital, empezaron a presionar activamente a la administración. La creciente sofisticación de los instrumentos financieros, como la compra apalancada, signifi-

caba que los inversores podían construir o deshacer empresas mientras la administración quedaba relegada a la impotencia.

El surgimiento del sofisticado poder de los accionistas significaba que los generales que ocupaban los cargos de máxima responsabilidad en la cadena de mando no eran los generales que otrora fueran; una nueva fuente de poder lateral había emergido en la cima, a menudo literalmente extraña, o, en otros términos, indiferente, a la cultura que las asociaciones y alianzas a largo plazo habían forjado en el seno de la corporación.

Este cambio en el poder trajo consigo una segunda página nueva. Los inversores, potenciados, quisieron resultados a corto plazo antes que a largo plazo. Formaron los cuadros de lo que Bennett Harrison llama «capital impaciente». Lo importante era que, para ellos, la medida de los resultados estaba en el precio de las acciones y no en los dividendos de la empresa. Comprar y vender acciones en un mercado abierto y fluido redituaba más rápidamente –y más abundantemente– que el mantener los valores accionarios durante un tiempo prolongado. Por esta razón, mientras que en 1965 los fondos de pensiones norteamericanos mantenían las acciones durante un promedio de 46 meses, en el año 2000 gran parte de la cartera de estos inversores institucionales cambió de mano cada 3,8 meses como promedio. La cotización de los valores invirtió las medidas tradicionales de comportamiento, como las relaciones precios/ganancias, hecho bien conocido en el *boom* tecnológico de los noventa, cuando los valores accionarios se elevaron enormemente en empresas que no producían ganancias.

Por supuesto, que el dinero busque un refugio o un dólar rápido no es ninguna novedad. Pero el efecto combi-

nado de tanto capital liberado y la presión de los retornos a corto plazo transformaron la estructura de las instituciones que más atractivas resultaban a los potenciados inversores. Se ejerció gran presión sobre las compañías para que parecieran atractivas a ojos del observador de paso; el atractivo institucional consistía en dar muestras de cambio y flexibilidad internos, apariencia de ser una empresa dinámica, aun cuando la compañía estable de otros tiempos hubiera funcionado perfectamente. Firmas como Sunbeam y Enron se volvieron no funcionales o corruptas para responder a este desfile inversor, pero ni siquiera en períodos bajos del mercado la presión sobre las empresas varió un ápice: la solidez institucional se convirtió en una inversión más negativa que positiva. La estabilidad parecía una señal de debilidad que daba a entender al mercado que la compañía era incapaz de innovar o de hallar nuevas oportunidades, o sea, de administrar el cambio.

Había en esto un profundo contraste tanto con la práctica como con la teoría de una generación anterior. Rockefeller tranquilizaba los mercados eliminando la competencia y el flujo; en el modelo de Weber, la cohesión social dependía de la convicción de su capacidad para capear cualquier tormenta exterior que tenían quienes estaban en el seno mismo de la institución. Ahora, la voluntad de desestabilizar la propia organización emitía una señal positiva. A este respecto, entre los principales ejecutivos se destaca Louis Gerstner, de IBM, un hombre que en 1993 heredó la más rígida de las burocracias de jaula de hierro y en 1996 había desmantelado una gran parte de lo heredado.

Al comienzo de este capítulo he invocado la imagen de un yo ideal con voluntad de renunciar, de ceder posesión. Ese ideal se convirtió en necesidad práctica para ejecutivos que trataban de hacer frente a las presiones del

capital impaciente. Tuvieron que reorganizarse, que reinventarse continuamente para no perder poder en los mercados.

El tercer desafío a la jaula de hierro reside en el desarrollo de nuevas tecnologías de la comunicación y de la fabricación. La comunicación a escala global se ha hecho instantánea. Algunos analistas, como Manuel Castells, se imaginan que la economía mundial ha dejado la tierra y ha subido al cielo, donde ya no importa el espacio; otros, como Saskia Sassen, sostienen que las grandes ciudades, donde se realiza el trabajo de inversión y de coordinación, se han hecho incluso más importantes en la era global. Desde el punto de vista de la gente sin instituciones, la revolución de las comunicaciones tiene todavía otro significado.

El desarrollo de la tecnología de las comunicaciones hizo posible la formulación de la información en términos rigurosos y exentos de ambigüedad, diseminados en su versión original por toda la corporación. El correo electrónico y sus derivados restaron importancia a la mediación y la interpretación de las órdenes y las reglas que se transmitían oralmente por la cadena de mando. Gracias a las nuevas herramientas informáticas para representar las entradas y las salidas, la información sobre el comportamiento de los proyectos, las ventas y el personal podía llegar a los niveles superiores de forma instantánea, inmediata. En la industria automotriz de los años sesenta, la demora en tomar una decisión ejecutiva en el taller era, según una estimación, de cinco meses, intervalo que hoy se ha reducido de manera drástica a unas pocas semanas. En la organización de ventas, los resultados obtenidos por los vendedores pueden representarse en tiempo real en ordenadores de la oficina central.

Una consecuencia de la revolución de la información ha sido el reemplazo de la transformación e interpretación de las órdenes por un nuevo tipo de centralización. Las implicaciones sociales de esa centralización, como veremos brevemente, son de gran calado. A los ejecutivos urgidos por el capital impaciente, el resultado inmediato del progreso tecnológico les inspiró la creencia de que sabían lo suficiente y, por tanto, podían ordenar cambios inmediatos desde la cumbre de la organización. A menudo esa creencia los llevaría a su perdición.

La automatización, otro aspecto de la revolución tecnológica, ha afectado radicalmente a la pirámide burocrática: la base de una institución ya no tiene por qué ser grande. Tanto en el trabajo manual como en el de oficina, las organizaciones pueden prescindir de empleos rutinarios gracias a innovaciones tales como los lectores de código de barras, las tecnologías de reconocimiento de voz, los escáneres de objetos tridimensionales y las micromáquinas que realizan el trabajo de los dedos. No se trata sólo de la posibilidad de reducción importante de mano de obra, sino también de los ahorros que puede conseguir la administración que se proponga reducir las capas funcionales de los niveles más bajos, es decir, que cree un ejército institucional en el que los soldados sean circuitos electrónicos.

Semejante capacidad tecnológica significa que la inclusión de las masas –el elemento social del capitalismo social– puede debilitarse. Precisamente los miembros más vulnerables de la sociedad, los que quieren trabajar pero carecen de especialización, probablemente sean excluidos. Por supuesto que ni las industrias ni las oficinas de otra época fueron dirigidas como casas de caridad. Sin embargo, como Bismarck reconoció por primera vez, el desarrollo de los negocios engendra desarticulación e intranquili-

dad social, amenazas a las que se puede hacer frente ampliando la base de empleo. Hoy en día, crear puestos de trabajo para todos según este estilo antiguo equivale a desafiar o ignorar el actual poder de la tecnología.

A medida que la automatización se extiende, el campo de las habilidades humanas fijas se restringe. Hace cincuenta años, mantener una conversación con una máquina sobre nuestra cuenta bancaria nos habría parecido una fantasía de ciencia ficción; hoy es algo que se da por supuesto. Aquí vuelve a aparecer el nuevo yo idealizado: un individuo que está constantemente adquiriendo nuevas habilidades, cambiando su «base de conocimiento». En realidad, ese ideal es impulsado por la necesidad de ir por delante de la máquina.

Las tres páginas nuevas que he descrito se aplican hoy tan sólo a determinadas clases de burocracias económicas. Son grandes, venden acciones ellas mismas y son capaces de obtener beneficios de la tecnología avanzada. Se encuentra ese tipo de compañías en el campo de los servicios financieros, legales y de seguros, así como en la producción y el transporte globales; se valen de servicios muy especializados en pequeña escala como el diseño industrial, la publicidad y el márketing, los medios de comunicación y el diseño por ordenador.

En contraste, la mayoría de las firmas de Estados Unidos y Gran Bretaña tienen menos de tres mil empleados; muchas sólo poseen alcance local y son de propiedad familiar; algunas prestan servicios especializados, como las compañías constructoras en pequeña escala. Estas empresas pueden funcionar perfectamente como pequeñas pirámides burocráticas. Si uno fuera un inversor de edad avanzada, dormiría mucho más tranquilo con la propiedad de una empresa de fontanería local que aventurándo-

se en el mercado de derivados. Y en el funcionamiento interno de esas pequeñas firmas piramidales Weber sigue constituyendo una guía de confianza.

Es importante no perder esto de vista a la hora de evaluar la organización globalizada y tecnológicamente compleja de rendimiento a corto plazo como modelo del cambio institucional. Los grandes gobiernos y las grandes instituciones cívicas han tratado de desmantelar su pasado institucional según este modelo. La verdadera imagen de burocracias vastas y estables que suministran beneficios predecibles a largo plazo espanta a los reformadores políticos. Por supuesto, en las arcas gubernamentales no hay equivalente de la montaña de dinero en efectivo sobre la cual se sientan los inversores globales. Los «inversores» de los gobiernos son los trabajadores que finalmente reciben jubilaciones y atención sanitaria, los padres que pagan impuestos para escuelas, todos ellos tenedores nacionales de acciones. ¿Por qué un modelo de empresa atractivo a corto plazo para un magnate petrolero saudí, habría de serlo también para ellos?

Aquí vuelve a entrar en escena la cultura con la imagen de ese yo idealizado capaz de prosperar en un mundo de compra apalancada. Esta persona idealizada evita la dependencia, no se ata a otros. Los reformadores del Estado del bienestar temen que éste haya estimulado la dependencia institucional, que es precisamente lo que Bismarck esperaba. En lugar de la vida en el seno de la institución, es sabido que lo que quieren los reformadores es más iniciativa y empresas personales: bonos para educación, cuentas de ahorro de los empleados para hacer frente a la vejez y la atención médica, una seguridad social personal manejada como empresa consultora. Es erróneo equiparar el miedo a la dependencia con el individualismo sin más.

En el mundo de la nueva empresa, los que prosperan necesitan una densa red de contactos sociales; una de las razones de la existencia de las ciudades globales es justamente que proporcionan un territorio local para un funcionamiento en red de relaciones cara a cara. La gente que sólo está conectada a las organizaciones a través del ordenador, que trabaja en su casa o vende en su propio terreno, tiende a marginarse, a dejar pasar los contactos informales a los que a veces se ha aludido como conexión del dispensador de agua.

El temor a la dependencia se refiere más bien a la preocupación por la pérdida del control de uno mismo y, desde un punto de vista más psicológico, a un sentimiento de vergüenza por el sometimiento a otros. Una de las grandes ironías del modelo de la nueva economía es que, al desmontar la jaula de hierro, sólo ha conseguido reinstalar estos traumas sociales y emocionales en una nueva forma institucional.

ARQUITECTURA INSTITUCIONAL

La página nueva de las instituciones no es una página en blanco. Podemos imaginarnos lo que está escrito en ella si comparamos la nueva arquitectura institucional con una máquina inequívocamente moderna más que con una construcción tradicional de estilo piramidal.

Específicamente, esta nueva estructura se comporta como un reproductor MP3. El MP3 admite ser programado para que suenen solamente unas cuantas bandas de su repertorio. Análogamente, la organización flexible puede seleccionar y ejecutar solamente unas pocas de sus muchas funciones posibles en cualquier momento. En la gran

empresa de estilo antiguo, por el contrario, la producción tiene lugar por medio de un conjunto fijo de actos; los eslabones de la cadenas están rígidamente establecidos. Una vez más, en un reproductor MP3 lo que uno oye puede ser programado en cualquier orden. En una organización flexible también es posible variar a voluntad la secuencia de producción. En las empresas de programación de *software* de alta tecnología, por ejemplo, la institución podría centrarse en alguna parcela prometedora e innovadora de trabajo de visualización, regresar luego a la construcción del soporte de código de rutina, lo que simplifica la visualización, para pasar finalmente a pensar en las posibilidades comerciales. Se trata de un trabajo con orientación propia para cada tarea más que de un trabajo de función fija. Los desarrollos lineales son reemplazados por una mentalidad que aspira a saltar de un sitio a otro.

Esa nueva manera de trabajar permite lo que la jerga de la administración de empresa llama reducción de niveles jerárquicos de las instituciones. Al externalizar ciertas funciones a otras empresas u otros lugares, el administrador puede eliminar capas en el seno de la organización. La organización se hincha y se contrae y los empleados se agregan y se descartan según la empresa se mueva de una tarea a otra.

La «precarización» de la fuerza de trabajo hace referencia a algo más que al uso de trabajadores temporales externos o subcontratistas. En efecto, se aplica también a la estructura interna de la empresa. Los empleados pueden tener contratos de entre tres y seis meses de duración, a menudo renovados a lo largo de años; el empleador puede, por tanto, eludir las cargas sociales de orden jubilatorio o sanitario de esos empleados. Además, los trabajadores con contratos breves son fácilmente trasladables de una tarea a otra, con alteración de los contratos para adap-

tarlos a las cambiantes actividades de la empresa. Y ésta puede contraerse o expandirse con gran rapidez, despidiendo o añadiendo personal.

Aunque es más fácil en las empresas cuantificar estos empleados temporales que los eventuales con contratos breves y no renovados, las cifras, tal como las conocemos, son sorprendentes. El de trabajadores temporales del primer tipo mencionado es el sector de crecimiento más rápido de la fuerza de trabajo norteamericana y británica. En conjunto, suman en la actualidad el ocho por ciento de la fuerza de trabajo total de los Estados Unidos. Si agregamos a eso la cantidad de personas con trabajos concretos –por los que el empleador no paga cargas sociales– en las ventas al por menor, los restaurantes y otras labores de servicio, el porcentaje treparía a algo así como la quinta parte de la fuerza de trabajo estadounidense.

En conjunto, estos tres bloques constitutivos de instituciones –la precarización del empleo, la reducción de niveles jerárquicos y la secuenciación no lineal– abrevian el marco temporal de la organización; el énfasis se desplaza a tareas inmediatas y poco significativas. A este respecto, el desarrollo de Internet comercial fue una maravilla, pues muy pronto se desarrolló, por partes, un sistema de comunicaciones inmensamente complicado. Uno de sus atractivos para los inversores fue precisamente el frenesí de movimiento, cambio y caos en las empresas, tanto más atractivas cuanto más desaforado fuera su ritmo de compra y venta de acciones. Pocos inversores sabían qué era lo que compraban, excepto que era nuevo.

Desde el punto de vista social, el empleo de breve duración altera la modalidad del trabajo conjunto de los tra-

bajadores. En la pirámide de la cadena de mando, uno hace lo que debe y cumple con su función y finalmente es recompensado, como titular de un cargo, por el rendimiento o la antigüedad; o bien es ignorado o degradado. En todo caso, la infraestructura de la firma es suficientemente clara. En cambio, no lo es en el trabajo cambiante y de breve duración. La estructura de la empresa no es un objeto de estudio consistente, su futuro es impredecible. En mis entrevistas a trabajadores temporales, he comprobado que los que prosperan en este medio tienen gran tolerancia a la ambigüedad. Una auxiliar administrativa me dijo: «Cada vez que empiezas un trabajo nuevo, tienes que fingir. El jefe espera que sepas qué hay que hacer y qué es lo que él quiere. Pero tú, por supuesto, no lo sabes. Es un desafío.» No es casual que las organizaciones flexibles hagan hincapié en las «habilidades para las relaciones humanas» y ofrezcan formación «interpersonal». Se elimina la basura psicológica y permanece una necesidad sólida; en estos medios, la gente necesita tener iniciativa cuando se encuentra ante circunstancias poco definidas.

Esto podría dar a entender que en las organizaciones flexibles son más importantes las relaciones humanas abiertas, algo que los profetas de la nueva página consideran un hecho demostrado; en las estructuras fluidas, la sensibilidad sustituye al deber. Una tercera comparación entre el reproductor MP3 y la organización flexible aclara por qué el conocimiento mutuo se tiñe de angustia y, con demasiada frecuencia, de paranoia institucionalizada.

En un reproductor MP3, el que manda en el procesamiento central es el láser. Aunque el acceso al material es aleatorio, la ejecución flexible sólo es posible porque la unidad de procesamiento central lo controla todo. Análogamente, en una organización flexible, el poder se concen-

tra en el centro; la unidad de procesamiento central de la institución establece las tareas, juzga los resultados, expande y estrecha la empresa. Las nuevas tecnologías analíticas han capacitado a las empresas para embarcarse en lo que Michel Foucault ha llamado «vigilancia panóptica»; estas tecnologías ponen en la pantalla mapas de recursos y rendimientos en tiempo real. Sin embargo, esta vigilancia informatizada es diferente del control que habían propuesto Taylor y los expertos en eficiencia de la era anterior.

Para producir resultados rápidos y flexibles, es preciso conceder a los grupos de trabajo cierto grado de autonomía. En verdad, la firma tratará de estimular la autonomía mediante mercados internos; el centro establece los términos de competencia entre los equipos mediante el desarrollo de una parcela de código informático, la recaudación de fondos o el diseño de un producto, y luego cinco o seis equipos compiten entre sí para lograrlo. De acuerdo con la manera de pensar de Taylor, basada en la forma piramidal, esto sería tremendamente ineficaz, pues se duplica el esfuerzo, pero para el nuevo enfoque, definido por la flexibilidad, lo que importa es producir el mejor resultado lo más rápidamente posible, auténtica medida de la eficiencia. Esta clase de competencia interna lleva a lo que el economista Robert Frank llama «recompensas en las que el ganador se lleva todo»: los grandes premios sólo van a parar al equipo ganador, y no hay premios de consolación, o son muy pocos.[12]

El sistema produce elevados niveles de estrés y de angustia entre los trabajadores, como otros investigadores y yo mismo hemos comprobado. Toda competencia, por supuesto, engendra estrés; en mercados en los que el ganador se lleva todo, los riesgos son grandes. Los mercados internos incrementan más aún los riesgos de ansiedad,

pues la línea divisoria entre competidor y compañero de trabajo se vuelve difusa. De los trabajadores temporales a los que he entrevistado, los que tienen mayor dominio del estrés son los que no pertenecen emocionalmente a la empresa. Contrariamente a la auxiliar administrativa antes mencionada, otra de las entrevistadas, perteneciente a la West Coast, empresa de alta tecnología, se quejaba de que el equipo ganador en una competición interna «se aprovechaba» de su necesidad de regresar pronto a su casa para atender a sus hijos pequeños; la gente de ese equipo sabía que podía «ganar» precisamente porque tenía una pequeña familia. Eran falsos compañeros de trabajo.

Una manera de contraponer esta situación a la de las empresas piramidales que estudié hace treinta años reside en la diferencia emocional entre la ansiedad y el temor. La primera concierne a lo que podría pasar; el segundo, a lo que se sabe ocurrirá. La ansiedad se presenta en condiciones no bien definidas, mientras que el temor lo hace cuando el dolor o la mala suerte están bien definidos. En la antigua pirámide, el fracaso se basaba en el temor; en la nueva institución, es la ansiedad la que da forma al fracaso. Cuando se rediseñan las empresas, a menudo los empleados no tienen idea de qué les sucederá, pues lo que mueve las formas modernas de reestructuración de empresas son problemas de deuda y de cotización de las acciones, que tienen su origen en los mercados financieros, y no el funcionamiento interno de la firma. Con mucha frecuencia, los diseñadores del cambio no tienen prácticamente idea de qué hacer una vez consumada la fusión o la venta. Esta indeterminación genera ansiedad entre el personal, al que los banqueros mercantiles o los inversores no están en condiciones de aclarar nada. De lo que no cabe prácticamente duda es de que aumentará la desigualdad

en el seno de la empresa. Pero una desigualdad de un tipo especial.

La desigualdad se ha convertido en el talón de Aquiles de la economía moderna. Se presenta en diversas formas: enorme compensación de los ejecutivos de más alto nivel, diferencia cada vez mayor entre los salarios de la cumbre y los de la base de las empresas y estancamiento de las capas medias de ingreso en relación con la élite. La competición en la que el ganador se lleva todo da lugar a una extremada desigualdad material. En ciertos tipos de empresas, estas desigualdades de riqueza se corresponden con la ampliación de la desigualdad social.

En las burocracias inmersas en la reorganización, la desaparición de las capas intermedias de la burocracia puede eliminar la cadena de comunicación mediante la cual el poder se interpreta a medida que desciende y la información se transforma a medida que asciende. Una vez reformada, la compañía flexible puede representar gráficamente este territorio más desconectado. El centro gobierna la periferia de una manera específica. En la periferia, la gente está sola en el proceso de trabajo, sin demasiada interacción hacia arriba ni hacia debajo en la cadena de mando; entre una cosedora de zapatos tailandesa y una estilista milanesa no hay nada parecido a una relación social; estas personas, para remitirnos a Soros, más que establecer relaciones, realizan transacciones. Ante el centro, quienes están en la periferia sólo responden por los resultados. Esta relación distante es, en resumen, la geografía de la globalización. En una pirámide burocrática, en el extremo opuesto estaría el empleador paternalista. En términos de riqueza y de poder, la desigualdad entre un empresario pa-

ternalista como Henry Ford y los obreros de la línea de montaje era tan grande como la que existe actualmente entre éstos y cualquier magnate global. Sin embargo, en términos sociológicos, aquél se hallaba más cerca de los obreros, de la misma forma que, en el campo de batalla, el general tenía conexión personal con sus soldados. Aquí, la idea sociológica es que la desigualdad se traduce en distancia; cuanto mayor es la distancia, es decir, cuanto menos se siente la conexión en ambos lados, mayor es la desigualdad social entre ellos.

El trabajo de consultor brinda una posición excelente a la hora de comprender cómo opera en la práctica la distancia social. Los consultores constituyen un ingrediente esencial del moderno poder de la burocracia, porque son precisamente ellos los que lubrican la maquinaria. En principio, se supone que los consultores proporcionan asesoramiento y estrategias con objetividad; en la práctica, sin embargo, realizan el penoso trabajo de reorganizar actividades en la periferia de la organización: jubilaciones forzosas, eliminación de departamentos, nuevos deberes para los empleados supervivientes.

Quizás sea Georgina Born, de la Universidad de Cambridge, quien ha realizado la mejor etnografía moderna del consultor.[15] Estudió la British Broadcasting Corporation en la década de 1990, cuando un ejecutivo de mentalidad reformadora, John Birt, solicitó la intervención del grupo consultor McKinsey durante un año, con el fin de remodelar el documento estratégico de la BBC, que tenía diez años de antigüedad. Los consultores, en su mayoría jóvenes poseedores de un reciente máster en administración de empresas, se enteraban de cómo era la empresa a medida que la reestructuraban. Formalmente, se suponía que la estrategia consistía en modificar el proceso según el

cual trabajaba la BBC, es decir, quién informaba a quién, de qué informaban y de qué tenían que informar. Sin embargo, los consultores de McKinsey no asumieron responsabilidades importantes en la puesta en práctica de estos cambios, ni se ocuparon de las consecuencias humanas de los mismos. Una de estas consecuencias fue que se retiró a muchas personas de áreas en las que habían desarrollado verdadera pericia y se las llevó a nuevas áreas en las que se movían a ciegas. En esta «industria creadora», los consultores carecían personalmente de auténtica comprensión del trabajo creador, de modo que tendieron a despreciar su valor inherente. Los consultores cobraron sus honorarios y se marcharon, dejando la organización en pleno torbellino, con distancias sociales cada vez mayores en su seno. A su vez, estas desconexiones humanas en medio del cambio incrementaron tremendamente los sentimientos de ansiedad de los empleados.

¿Qué ganan los máximos directivos con la utilización de consultores? En parte, la presencia de consultores envía una señal ideológica del ejercicio del poder, mensaje de voluntad y determinación empresarial. En el sector de las ganancias, el envío de esa señal es importante, pues la discontinuidad institucional sirve a los inversores como señal de que está sucediendo algo en la firma –por mal definido que sea ese cambio– que a menudo aumenta el precio de las acciones. Pero el incremento de la distancia social en el interior de las compañías tiene otra ventaja.

Con la contratación de consultores, los ejecutivos del centro de la máquina MP3 pueden desplazar a otros su responsabilidad de decisiones dolorosas. La unidad central manda, pero elude rendir cuentas. En la práctica, pocos consultores se unen luego a las empresas que organizan, y así evitan también ellos que se les exija rendir cuentas.

Este divorcio entre el mando y la responsabilidad explica el gran alcance político de las prácticas de consultoría. Inmediatamente después del hundimiento del imperio soviético, en 1989, se sometió a las naciones a un trato semejante al que se impuso a la BBC. En Polonia y en Rusia, aterrizaron equipos de consultores en los ministerios para disolverlos o convertirlos en empresas privadas. Jeffrey Sachs, académico de Harvard, trató a Polonia como un experimento de mercado libre, pero no se quedó en Polonia como funcionario del gobierno. Tras reorganizar la economía, que todavía sigue tratando de recuperarse de este experimento, Sachs regresó a los Estados Unidos y se dedicó a estudiar problemas medioambientales.

Al crear distancias sociales que separan entre control y responsabilidad, la consultoría pone de manifiesto un cambio fundamental del terreno burocrático, una reformulación de la desigualdad. El poder puede llegar a concentrarse en el extremo superior, pero no por eso crece la autoridad.

AUTORIDAD Y CONTROL

Autoridad designa un conjunto de procesos sociales de dependencia.[14] Una persona con autoridad se diferencia de un tirano, que utiliza la fuerza bruta para hacerse obedecer. Como ya había observado Weber, la persona con autoridad incita a la obediencia voluntaria; quienes se someten, creen en ella. Puede que crean que es dura, cruel, injusta, pero, a pesar de todo, hay algo más. La gente de niveles inferiores confía en la que está por encima de ella. En las formas carismáticas de autoridad, quienes están en los niveles inferiores creen que la figura autoritaria com-

pletará y hará útil lo que en ellos hay de incompleto y de inútil; en las formas burocráticas de autoridad, creen que las instituciones se harán responsables de ellos.

Los ejércitos ofrecen un claro ejemplo tanto de autoridad carismática como de autoridad burocrática. Los soldados mueren voluntariamente por oficiales de voluntad o valor superiores, pero también están dispuestos a morir por oficiales mediocres; el cargo inviste de autoridad al incompetente. Esta dualidad es familiar a cualquier lector de *Catch-22*, la novela de guerra de Joseph Heller en la que la sarcástica visión que los soldados tienen de sus incompetentes jefes coexiste con la obediencia voluntaria. Las jerarquías civiles producen la misma dualidad de autoridad. En un estudio clásico de la pirámide burocrática de trabajo, Reinhard Bendix encontró empleados que confiaban en sus jefes a la hora de pedir consejo, orientación o aprobación, aun cuando en las horas que trabajaban fuera de la empresa expresaran maliciosas observaciones acerca de la personalidad de sus empleadores.

La institución de tipo MP3 puede elogiar al líder carismático aun cuando no invite a la autoridad institucional. Esto se debe en parte a la manera de comportarse de los ejecutivos cuando actúan ellos mismos como consultores. La rapidez con que se cambian las personas en los cargos de nivel superior puede tener este efecto; en ese caso, nadie entre quienes ocupan cargos de poder ha dado muestras de compromiso alguno con la organización, nadie tiene experiencia de sus problemas, nadie puede servir como testigo de los trabajos de quienes están a sus órdenes. En parte, la pronunciada desconexión entre el centro y la periferia desvanece, en ésta, la creencia de que hay efectivamente un ser humano en particular o un grupo definible de personas a cargo del centro. A este respecto, me he encontrado con

que los empleados de una compañía de servicios financieros consideraban extraordinariamente aborrecible el estar «dirigidos por correo electrónico»; con mucha frecuencia la gente recibe mensajes por correo electrónico que le informan de que se la ha cambiado de lugar de trabajo o incluso que se la ha despedido. «Demasiado gallina –me dijo una persona– para decírmelo a la cara.» La evasión de responsabilidades tiene una dimensión más.

Al revisar los registros personales de una empresa de alta tecnología con un equipo de dirección en permanente renovación, me sorprendió la frecuencia con que se usaban en sentido negativo las palabras *necesitado* y *dependiente*. Una jefa de personal me dijo que lo que buscaba en sus empleados era algo así como autodisciplina sin dependencia. Esto tiene sentido institucional. Las operaciones están fragmentadas, ya sea geográficamente en la periferia cuando se trata de grandes empresas, ya sea internamente cuando se trata de organizaciones de tamaño medio en las que se realizan al mismo tiempo muchas actividades sin conexión entre sí. En esas condiciones, la gente está realmente sola, abandonada a sus propios recursos para responder de la mejor manera posible a los objetivos, las órdenes y las evaluaciones de rendimiento del centro. La exaltación de la autogestión, sin embargo, dista mucho de ser inocente. La empresa necesita no tener que seguir pensado en términos críticos acerca de sus responsabilidades respecto de quienes están bajo su control.

Así como las organizaciones de vanguardia son casos especiales, también lo son los empleados. Para cierta gente, la combinación de mayor control central y menor autoridad funciona brillantemente. Las organizaciones de vanguardia desean atraer a la gente joven con mentalidad empresarial; se trata de buenos lugares para gente de todas

las edades con escaso deseo de servir como figuras de autoridad. A quienes hemos encontrado prácticamente más a gusto en estas instituciones es a aquellas personas con habilidades técnicas muy desarrolladas. Si en un momento determinado sienten que han perdido interés, no les cuesta mucho trasladar sus habilidades a otro sitio. Los trabajadores de servicio de informática, los agentes de bolsa, los editores y los directores creativos de publicidad, todos ellos se ajustan a este molde.

Mi colega Michael Laskaway ha constatado que, entre los empresarios jóvenes, la comodidad en empresas de autoridad débil no dura mucho tiempo. Cuando asoma la edad mediana y hacen su aparición los hijos, las hipotecas y las matrículas escolares, aumenta la necesidad de estructura y predictibilidad en el trabajo. Consecuentemente, en ese momento el empleado desea que alguien por encima de él se haga cargo de las responsabilidades de adultos de los trabajadores.

El divorcio entre el poder y la autoridad se vuelve problemático cuando las instituciones de vanguardia se convierten en modelo de las instituciones públicas. Los reformadores del Estado del bienestar en Gran Bretaña y en Alemania han adoptado el modelo fuertemente centralizado y de autoridad débil como meta en la provisión de prestaciones sociales; consecuentemente, se puede estigmatizar a los enfermos y a los ancianos por poner de manifiesto la necesidad. Pero, en el dominio público, el poder concentrado con autoridad débil se convierte en un peligro para quienes están en el poder. Para su legitimidad sólo pueden confiar en su carisma; a los reformadores que carecen de carisma se los considera arbitrarios, y de las instituciones que evaden responsabilidades se piensa que son justamente eso, irresponsables.

Más adelante, en este mismo capítulo, trataré de analizar la crisis de legitimidad que tiene lugar cuando el nuevo modelo capitalista de empresa se aplica al dominio público. Por ahora deseo permanecer en el terreno de la vida social de la nueva institución económica. Los cambios estructurales implicados en el abandono de la jaula de hierro de la burocracia producen tres déficits sociales.

TRES DÉFICITS SOCIALES

Los tres déficits del cambio estructural son la baja lealtad institucional, la disminución de la confianza informal entre los trabajadores y el debilitamiento del conocimiento institucional. Cada uno de ellos se hace sentir agudamente en la vida de los trabajadores corrientes y todos se relacionan entre sí al modo de una herramienta intelectual algo abstracta.

Esta herramienta se llama capital social y, como suele ocurrir entre los sociólogos, no estamos de acuerdo sobre su significado. Una escuela, representada por Robert Putnam, define el capital social en términos de compromiso personal voluntario en organizaciones sociales y cívicas.[15] Otra escuela, desarrollada por Alejandro Portes y Harrison White, se centra en redes: la familia, la educación y el trabajo. Mientras que Putnam destaca la *voluntad* de implicarse, Portes y White evalúan el capital social en función de la profundidad y la amplitud con que la gente está realmente implicada en redes, ya sea por decisión voluntaria, ya por necesidad.[16] Mi idea personal del capital social, más cerca de Portes y White que de Putnam, pone el acento en los *juicios* que la gente hace de sus implicaciones. Según mi criterio, el capital social es bajo cuando la

gente decide que sus compromisos son de baja calidad, y alto cuando la gente cree que sus asociaciones son de buena calidad.

La lealtad es el primer test de esta versión del capital social. Las organizaciones militares tienen un capital social alto, que se pone de manifiesto cuando la gente está dispuesta al sacrificio de sus vidas por lealtad a la institución o a la red de soldados en el seno de un ejército. Las instituciones de vanguardia de la sociedad civil descansan en el extremo opuesto. Suscitan niveles extremadamente bajos de lealtad. No es difícil de señalar la razón de esto. Si un empresario le dice a uno que se las tiene que arreglar solo, que la institución no le ayudará cuando se encuentre en apuros, ¿por qué habría de sentir uno lealtad hacia ella? La lealtad es una relación de participación; ningún plan empresarial, por bello o lógico que sea, puede por sí mismo conseguir la lealtad de aquellos a quienes se impone, simplemente porque los empleados no han participado en su gestación.

En la reciente depresión económica las empresas se toparon con las consecuencias prácticas de la lealtad débil. El *boom* había hecho posible que las compañías emplearan Internet para encontrar proveedores o subcontratistas con vistas a mejorar las condiciones; cuando los negocios iban bien se podía conducir la empresa más al modo de transacciones a corto plazo que de relaciones a largo plazo. Durante el *boom*, los gurús de empresa anunciaron, no sin una pizca de orgullo, que la «lealtad ha muerto» y que todo empleado con energía debía comportarse como un empresario.[17] Cuando los negocios fueron mal, las compañías necesitaron que los proveedores y los subcontratistas ampliaran el crédito y asumieran la deuda, pero ¿por qué alguien de fuera había de hacerse cargo de esos problemas?

No se había desarrollado ninguna red de lealtad mutua. Lo mismo ocurrió con los empleados.

Cuando el ciclo de negocios empeoró, las empresas necesitaron que los empleados realizaran sacrificios en favor de la firma aceptando el recorte de salarios o de prestaciones sociales. La industria aeronáutica de Estados Unidos y Gran Bretaña constituyó un notable ejemplo, junto con el de los medios de comunicación y los sectores tecnológicos. Pero los empleados pusieron obstáculos. British Airways, por ejemplo, al borde de la quiebra, sufrió frecuentes huelgas salvajes de trabajadores del sector de servicios, a los que les traía completamente sin cuidado la suerte final de la empresa. Incluso cuando otros empleados actuaron prácticamente para salvar sus puestos de trabajo, realizaron muy pocos esfuerzos reales para coadyuvar a la supervivencia de las compañías.

La lealtad es un ingrediente necesario para la supervivencia en el ciclo de negocios; el capital social bajo tiene una gran importancia práctica para las firmas en el esfuerzo por ahuyentar depredadores. En los empleados, los déficits de lealtad exacerban el estrés, y sobre todo –hemos comprobado– el estrés producido por muchas horas de trabajo. Se puede tener la sensación de que la prolongada e intensa jornada de trabajo carece de sentido; la presión que se recibe, lejos de resultar estimulante, deprime. «Las jornadas largas no me hacen ningún bien –me dijo un diseñador de publicidad–, y yo no doy una mierda por esta empresa, así que ¿para qué?» Unos estudios recientes en gran escala realizados en Gran Bretaña entre empleados que trabajaban más de diez horas diarias sacan a luz este sentimiento. En las empresas con bajo capital social, la presión se vuelve una experiencia cerrada en sí misma y tediosa; el resultado es que las probabilidades de hacerse

alcohólicos, divorciarse o dar muestras de mala salud son mucho mayores en los empleados presionados por esas condiciones que entre la gente que trabaja más de diez horas diarias en empresas con elevado nivel de lealtad.

Un segundo déficit social menos evidente que el de la baja lealtad es el que afecta a la confianza. La confianza se da de dos maneras: una formal y una informal. Confianza formal significa que una parte entra en un contrato con la creencia de que la otra parte hará honor a los términos del mismo. La confianza informal es una cuestión de saber con quién se puede contar, en especial cuando un grupo está bajo presión, esto es, quién se hundirá y quién estará a la altura de las circunstancias. La confianza informal necesita tiempo para desarrollarse. En un equipo o una red, sólo poco a poco se van acumulando indicios sobre el comportamiento y el carácter de sus integrantes. Lo normal es que la máscara que presentamos a los demás oculte lo fiables que podemos ser en un momento de crisis. En las burocracias orientadas al corto plazo se carece a menudo del tiempo necesario para desarrollar ese conocimiento de las otras personas. Un equipo con una vida de seis meses produce muchas menos muestras sobre el probable comportamiento de sus miembros en caso de estrés que una red cuya vida puede medirse en años.

He sido testigo del vigor y la debilidad de la confianza informal en dos accidentes industriales con treinta años de distancia entre ellos. En el primero, en una fábrica al estilo antiguo, se produjo un incendio y resultó que el circuito de bocas contra incendio estaba averiado. Los obreros de la línea de montaje se conocían lo suficiente como para decidir qué podía hacer cada uno de ellos. Los directivos lanzaron órdenes a gritos, pero, ante la emergencia, nadie les prestó atención; el daño a la planta quedó pronto bajo

control gracias a una poderosa red de trabajo informal. Treinta años después, me tocó estar en una planta de Silicon Valley cuando el sistema de aire acondicionado comenzó a absorber gases nocivos en lugar de expelerlos, fallo de diseño imprevisto, aunque desastroso, en ese edificio de alta tecnología. Los equipos de trabajo no se mantuvieron unidos. Mucha gente huyó peligrosamente por las salidas a toda velocidad, mientras otros, aunque más valientes, no sabían qué hacer para organizarse. Tras el suceso, los directivos, muchos de los cuales habían respondido bien, cayeron en la cuenta de que esa planta de tres mil doscientas personas, como dijo uno, sólo estaba «superficialmente organizada sobre el papel».

Formas más comunes de presión en el trabajo pueden producir déficits de confianza informal. Las empresas que tienen que reaccionar con rapidez a cambios en la demanda de los consumidores suelen disminuir la confianza informal, debido a la frecuencia con que cambian el personal de los equipos de trabajo. La remodelación empresarial de una institución, sea una empresa, sea una agencia gubernamental, puede menguar también radicalmente la confianza informal, pues la reorganización de las relaciones personales se produce bruscamente desde arriba y desde fuera.

La escasez de confianza informal es un déficit organizativo más que un simple problema relativo al carácter personal en la medida en que gira en torno al tiempo organizado. Aquí, una práctica perversa ha pasado del viejo al nuevo mundo del trabajo. Cuando Taylor y otros supuestos analistas científicos del trabajo realizaron sus estudios de tiempo y movimiento, se centraron en el tiempo miniaturizado, es decir, en lo máximo que era posible hacer en el menor tiempo. Raramente estudiaron en térmi-

nos de meses o años la vida de una organización, tal vez porque daban por supuesta la perdurabilidad de la empresa. Ahora es imposible aceptar ese supuesto, y sin embargo la microgestión del tiempo sigue ocupando el centro de atención. A los empleados de empresas tan volátiles, la falta de conocimiento real de los demás trabajadores sólo puede incrementarles la ansiedad; estas empresas, volátiles pese al énfasis que ponen en los aspectos superficiales de la cooperación, son más impersonales y opacas que las instituciones cuyos empleados realizan en ellas largas carreras profesionales conjuntamente, de modo que llegan a adquirir un buen conocimiento recíproco. El resultado son redes que se pueden deshacer fácilmente.

El tercer déficit social atañe al debilitamiento del conocimiento institucional. Un defecto de la antigua pirámide burocrática era su rigidez, la inmovilidad de sus cargos, el conocimiento que el personal tenía de lo que se esperaba de cada uno. Sin embargo, la virtud de la pirámide estribaba en la acumulación de conocimiento sobre cómo lograr que el sistema funcionara, lo que equivalía a decir que se sabía cuándo debían hacerse excepciones a las reglas o llegar a acuerdos por vías indirectas de comunicación. Lo mismo que en los ejércitos, también en las grandes burocracias civiles el saber manipular el sistema puede convertirse en todo un arte. A menudo la gente con más conocimiento institucional de este tipo está en puestos bajos de la jerarquía de la empresa. En las fábricas, los encargados de taller tienen más dominio de éste que sus jefes, que son oficinistas; en las oficinas, el conocimiento institucional se halla en las secretarias y los asistentes personales, y en los hospitales es sabido que las enfermeras tienen mayor competencia burocrática que los médicos para quienes trabajan. Este tipo de conocimiento institucional

complementa la confianza informal; con el tiempo, a medida que la experiencia se acumula, el burócrata aprende a engrasar el engranaje de la burocracia.

Sin embargo, en la reforma de las pirámides burocráticas, estos funcionarios de bajo nivel son a menudo los primeros a los que se despide. La administración se imagina que la tecnología informatizada puede sustituirlos, aunque la mayor parte del *software* de empresa aplica reglas, pero no las adapta. La consecuencia de ello puede ser lo que el analista de sistemas Claudio Ciborra llama «efectos de deriva», para cuya explicación este autor recurre a la aplicación de un programa de organización, el Lotus Notes, a cuatro empresas diferentes. En la Zeta Corporation, donde el programa no sustituyó a las personas, los resultados fueron positivos, pues los empleados dispusieron de una nueva herramienta para afinar el conocimiento. En Unilever, donde el personal de bajo nivel fue sustituido por el programa, el resultado fue un exceso de formalización; en Telecom, que sufrió una remodelación análoga, se advirtió que el conocimiento no era compartido, y en EDF hubo constancia de «rivalidad interfuncional». En el caso positivo, sostiene Ciborra, el conocimiento institucional aumentó gracias a la aplicación del ordenador, mientras que en los casos negativos dicho conocimiento disminuyó debido a la eliminación de sus portadores humanos.[18]

Los nuevos sistemas de información prometen siempre mayor eficiencia en una organización y son particularmente atrayentes para los consultores, que carecen del conocimiento institucional que se adquiere con el tiempo. Sin embargo, se trata de una promesa ingenua. Las máquinas no son en sí mismas el enemigo: en efecto, un programa como el Lotus Notes puede aumentar enormemen-

te el conocimiento de la organización, siempre que se deje su control y adaptación en manos de los usuarios habituales. Sin embargo, en la mayor parte de las remodelaciones de empresas, es cada vez mayor la tendencia a limitar el acceso a la reconfiguración, pues se confina el control del programa a los grados jerárquicos superiores de la institución.

Para muchos ejecutivos, estos tres déficits sociales –de lealtad, de confianza informal y de información para favorecer la adaptación– no son novedades. El especialista en cuestiones jurídicas Mark Roe sostiene que la raíz del problema reside en «la separación de la propiedad respecto del control» y piensa que el problema hunde sus raíces en el tamaño de las empresas, ya se trate de las antiguas organizaciones piramidales, ya de las modernas al estilo del MP3. Al gestor no le está permitido asumir la responsabilidad de la empresa de manera efectiva y a largo plazo; los que tienen en sus manos las riendas del poder son los inversores impacientes.[19] El director eficaz, sin embargo, desea fomentar la lealtad, la confianza y el conocimiento institucional en el seno de la empresa, todo lo cual requiere tiempo. Los directores con mayor dedicación, según mi experiencia, dan testimonio del conflicto de esta manera. Lo que falta en esa versión de las instituciones con bajo capital social es la conciencia, igualmente frecuente, de *quién* construye el capital social en una empresa; el capital social se construye de abajo arriba. La cultura de una compañía, como toda cultura, depende del sentido que la gente común da a una institución, no de la explicación que se decrete en los niveles superiores de la misma. En las instituciones peculiares de la vanguardia del capitalismo se

emiten órdenes una y otra vez, a toda velocidad, constantemente; el margen para la interpretación es cada vez menor entre los trabajadores normales, mientras que el proceso de interpretación –el de dar sentido a estas organizaciones camaleónicas– se vuelve cada vez más difícil.

Para los que no tienen el control de las instituciones, el problema más difícil de la creación del sentido de inclusión social reside en la cuestión de la identidad laboral.

LA COMPRENSIÓN DE UNO MISMO

Hace muchos años, en *La división del trabajo*, Émile Durkheim comprendió el inmenso valor que los individuos confieren al hecho de ser capaces de incluirse en una categoría. Como regla general, la identidad no concierne tanto a lo que uno hace como al lugar al que pertenece. En la década de 1970 me parecía claro que los hombres de clase obrera a los que entrevistaba tenían un profundo interés en el trabajo como fuente de honor familiar y comunal, con total independencia de las satisfacciones que el empleo les produjera por sí mismo. Esto quería decir que su identidad laboral descansaba en las consecuencias sociales de su trabajo. A las mujeres de clase obrera del mercado de trabajo, es lo que creí entonces, la dignidad que les confería el trabajo parecía importarles menos. Y a los trabajadores de clase media los contenidos de un trabajo parecían interesarles más que a quienes estaban por debajo de ellos. Considerando retrospectivamente la cuestión, veo que me equivoqué tanto en la clase como en el género. Me equivoqué en aquel momento, y desde entonces el tiempo ha ordenado las cosas de otra manera.

Muchas mujeres de clase obrera se incorporaban a la

fuerza de trabajo y la abandonaban de manera esporádica sólo para que la familia pudiera llegar a fin de mes, de modo que para ellas el trabajo era sólo un instrumento. Pero otras mujeres trabajaban permanentemente, y para éstas el trabajo tenía la misma importancia familiar y comunal que para los hombres. Claire Siegelbaum ha señalado una razón de mi error: las mujeres de clase trabajadora tendían a no compartir la importancia de su trabajo con sus maridos, pues hacerlo implicaba un desafío a los roles sexuales en el seno de la familia.

También me equivoqué en la implicación de los hombres de clase media en el contenido de su trabajo. Un buen número de estudios de comienzos de los años ochenta mostraron que había poca diferencia entre los trabajadores manuales y los oficinistas no cualificados en cuanto al deseo de satisfacción en el trabajo. Para quienes trabajaban con papeles, la antigüedad y los títulos contaban más o menos lo mismo que para los que trabajaban con las manos.[20] Había confundido el mundo de la élite profesional con el más amplio de la clase media.

Donde había acertado era en la importancia de las organizaciones en sí mismas. Las pirámides tenían identidades relativamente claras y estables, y esto afectaba a los trabajadores en su percepción de sí mismos. Las compañías bien dirigidas conferían una sensación de orgullo; las mal dirigidas proporcionaban al menos una orientación: uno llegaba a conocerse en relación con las frustraciones o la rabia que se experimentaba en una realidad social *anclada* fuera de uno mismo.

Para los negros y los trabajadores inmigrantes, tanto en Estados Unidos como en Gran Bretaña, las burocracias de trabajo fijo tenían un sentido agregado: esas instituciones hacían las veces de antecedente prometedor para la in-

clusión social. En Estados Unidos, un trabajador negro que obtenía derechos de antigüedad lograba un arma importante desde el punto de vista personal contra la vieja fórmula según la cual era el último en ser contratado y el primero en ser despedido. En ambos países, trabajar para el gobierno significaba en particular acceder al estatus del funcionariado. En la generación anterior había quienes sostenían, más ampliamente, que los extraños tenían un sentimiento más débil de identidad laboral que los que estaban seguramente instalados en el sistema legal o en la cultura dominante; en Estados Unidos se decía muy a menudo que los varones negros norteamericanos carecían de ética laboral. Ahora sabemos que esto es completamente erróneo: la investigación de William Julius Wilson y sus colegas ha mostrado que el acceso al trabajo seguro constituía entonces y constituye hoy la única gran meta vital para los varones negros desprovistos de poder e influencia.[21]

En términos estadísticos, el advenimiento de una nueva forma burocrática no ha eliminado en gran escala empleos integradores ni ha erosionado gravemente la identidad laboral al viejo estilo. Lo mismo que una generación atrás, el valor que la mayoría de la gente atribuye a su trabajo reside en sus resultados familiares o comunales. Al aspecto de la cultura común que más afectado ha sido por la experiencia de vivir en las especiales circunstancias del trabajo de vanguardia podríamos llamarlo prestigio moral de la estabilidad laboral. La socióloga Kathleen Newman ha observado esto en los niveles más bajos del trabajo siempre cambiante, el dominio de los llamados McJobs (asar hamburguesas o vender en tiendas de todo tipo). El acceso a esos trabajos remunerados es positivo para los jóvenes sin cualificación profesional, pero resultan preocupantes si

el ascenso es muy lento; el trabajo parece un callejón sin salida incluso cuando abre realmente una puerta.[22] Esa impaciencia refleja un cambio en el sistema de valores de la cultura en general, en el que la estabilidad como tal va teniendo cada vez menos prestigio moral. Apenas un poco más arriba en esa escala ocupacional, el trabajo en la burocracia del gobierno se ha contagiado del mismo mal, de modo que para muchos jóvenes ya no son atractivos los empleos manuales de servicios. Es éste un sector –el de la enfermería, el mantenimiento de escuelas y el transporte– que se va dejando cada vez más en manos de trabajadores inmigrantes, que se centran en la estabilidad y su compensación más que en la caracterización cultural del trabajo propiamente dicho.

En la clase media, el problema del prestigio moral es más transparente. En la formación de los jóvenes para la carrera empresarial se pone de relieve la asunción de riesgos; un porcentaje cada vez mayor de gente joven responde a esa llamada a expensas de carreras en la enseñanza u otros empleos en la administración del Estado. No pretendo reducir la crisis de contratación en el sector público exclusivamente a una cuestión de valores; también los ingresos y las condiciones del empleo desempeñan un papel importante. El efecto de la cultura es disminuir la creencia de una persona joven en la peculiaridad de ese trabajo, la creencia de que por trabajar como empleado de la administración pública se logrará el respeto de la sociedad general.

Si el riesgo se hubiera convertido en un valor dominante, debiéramos esperar que los trabajadores temporales, los que cambian constantemente de empleo y otros que flotan por debajo de la élite de vanguardia en el mismo tiempo fluido de trabajo, disfrutaran de un estatus

relevante. Como descubrí cuando investigaba para *La corrosión del carácter*, a menudo los trabajadores móviles encuentran satisfactorios los primeros años de trabajo flotante. Pero opinan que, si se prolonga mucho tiempo, este tipo de trabajo lleva a la frustración. Aspiran a que alguien los requiera de modo permanente; la participación en una estructura social adquiere para ellos más importancia que la movilidad personal. Esto refleja el mismo problema que se siente en el paso de la situación de joven empresario sin ataduras personales a la de empresario de edad mediana con una hipoteca. El prestigio moral del trabajo de vanguardia es un talismán de éxito difícil de practicar como proyecto vital para quienes no pertenecen a la élite. En esto, las condiciones de tiempo, envueltas en trabajo en los sectores de avanzada, se solapan con lo que tal vez sea la más famosa de las formulaciones modernas de la identidad laboral como valor moral, la de *La ética protestante* de Weber.

El motor temporal que impulsa *La ética protestante* es la gratificación diferida en nombre de las metas a largo plazo. Weber creía que este motor temporal era el secreto de la jaula de hierro, ya que la gente se encerraba en instituciones fijas porque esperaba poder permitirse al final una recompensa futura. La gratificación diferida hace posible la autodisciplina; te armas de valor en el trabajo, con o sin sufrimiento, porque te centras en esa futura recompensa. Esta versión tan personalizada del prestigio del trabajo requiere la acreditación de cierta clase de institución, institución que ha de ser lo suficientemente estable para producir las recompensas futuras y cuyas autoridades han de permanecer en su lugar para atestiguar tu comportamiento.

En el nuevo paradigma, la gratificación diferida como

principio de autodisciplina no tiene sentido; esas condiciones institucionales han desaparecido. Es lo que el giro de la rueda económica ha puesto netamente de relieve en los últimos años. La depresión esclareció y agudizó un fenómeno que había permanecido más oculto durante el *boom:* cuando las cosas van mal, la gente de la élite tiene más espacio que la de abajo para maniobrar y adaptarse; en empresas con problemas, la red gerencial es más espesa y más rica, lo que permite a los de arriba escapar más fácilmente. El resultado es que los testigos de la recompensa, como el Dios desaparecido de Nietzsche, han huido de la escena burocrática. En la tecnología de punta, las finanzas y los medios de comunicación, esta puerta giratoria de las altas esferas de la administración vino a significar que el trabajador constante y autodisciplinado había perdido su público.

El problema de la gratificación diferida se hace aún más problemático en Norteamérica y en Europa debido a la gran cantidad de fondos privados de pensiones que se han hundido y al peligro que acecha a los programas gubernamentales de jubilación. El ahorro para el futuro, esencia misma de le ética protestante, está viciado por la debilidad de esas estructuras, que ya no son puertos seguros.

Tal vez lo más agudo de la erosión de la ética protestante se dé en el dominio de la planificación estratégica personal. Mi colega Michael Laskaway ha terminado hace poco un estudio comparativo de la planificación de la carrera profesional de adultos jóvenes en la década de los setenta y los de este momento.[23] Ambos grupos son ambiciosos y tienen educación universitaria; la diferencia más llamativa entre ellos está en la orientación que dan a sus ambiciones. El grupo de la generación anterior pensaba en

términos de ganancias estratégicas a largo plazo, mientras que el grupo más reciente lo hace en términos de proyectos inmediatos. Para decirlo de modo más exacto, el grupo más antiguo era capaz de verbalizar objetivos, mientras que el grupo contemporáneo tiene dificultades para encontrar el lenguaje apropiado a sus impulsos. En particular, el primer grupo podía definir sus gratificaciones finales, mientras que el otro se mueve entre deseos más amorfos.

Este descubrimiento no debiera sorprendernos. En los años setenta, el pensar en relatos estratégicos concordaba con la manera en que se percibían las instituciones; este modo de pensar, para un joven ambicioso, no se compadece con la manera en que las instituciones de avanzada se muestran hoy en día. El problema está en el modelo: aun cuando también hoy la gente joven entre en pirámides laborales relativamente rígidas, su punto de referencia es el modelo fluido, orientado al presente, más evocador de posibilidades que de progresos.

Aquí lo único que cuenta es la clase. Un hijo de la élite se puede permitir el lujo de la confusión estratégica; un hijo de las masas, no. Es más probable que el primero tenga más oportunidades en virtud del origen familiar y las redes educacionales; el privilegio disminuye la necesidad de trazar estrategias. Vigorosas y extensas cadenas de redes humanas permiten vivir en el presente a quienes ocupan los niveles sociales más altos; estas cadenas constituyen una red de seguridad que disminuye la necesidad de planificar estrategias a largo plazo. La nueva élite tiene, pues, menos necesidad de la ética de la gratificación diferida, pues las espesas redes proporcionan contactos informales y sensación de pertenencia con independencia de la empresa o la organización para la que se trabaje. Sin embargo, la

masa tiene una red menos densa de contactos y soportes informales, razón que la hace más dependiente de las instituciones. A veces se dice que la nueva tecnología puede corregir en parte esa desigualdad, pues los salones de chat y los grupos de afinidad sustituyen la información que una persona joven necesitaría para aprovechar el momento. En el mundo del trabajo, al menos por ahora, no es éste el caso. Lo que importa es la relación cara a cara. Por eso los expertos en electrónica acuden a tantas convenciones, y por eso, con más lógica aún, la gente que trabaja desde su casa, sólo conectada a la oficina a través del ordenador, queda con tanta frecuencia fuera de las reuniones informales de discusión y toma de decisiones.

En general, cuanto más abajo se está en una organización, menos densa es la red de que se dispone y mayor la necesidad de pensamiento estratégico formal para la supervivencia de una persona. Y el pensamiento estratégico formal requiere a su vez un mapa social inteligible.

Una manera de resumir el problema que hemos desarrollado hasta ahora es decir que la erosión del capitalismo social ha creado una nueva formulación de la desigualdad. La tesis de la página nueva ha sostenido que el cambio liberaría de la jaula de hierro a la gente. La antigua estructura institucional ha quedado efectivamente disuelta en el marco especial de las organizaciones flexibles. En su lugar surge una geografía del poder, el centro que controla las periferias de poder en instituciones con menos capas intermedias de burocracia. Esta nueva forma de poder elude la autoridad institucional, tiene bajo capital social. Los déficits de lealtad, de confianza informal y de conocimiento institucional acumulado dan como resultado organizacio-

nes de vanguardia. Para los individuos, aunque el valor del trabajo pueda seguir siendo poderoso, el prestigio moral del trabajo se ve transformado: el trabajo en la vanguardia extravía dos elementos clave de la ética del trabajo: la gratificación diferida y el pensamiento estratégico a largo plazo.

Por estas vías, lo social se ha visto mermado, mientras que el capitalismo permanece. La desigualdad tiene cada vez mayor vinculación con el aislamiento. A esta peculiar transformación es a lo que se han aferrado los políticos como modelo de la «reforma» en el dominio público.

2. EL TALENTO Y EL FANTASMA DE LA INUTILIDAD

Una imagen que define la Gran Depresión de los años treinta es la que muestran las fotografías en las que se ve a grupos de hombres a las puertas de fábricas cerradas con la esperanza de trabajar, pese a la evidencia que tienen ante los ojos. Esas fotografías nos conmueven todavía hoy porque el fantasma de la inutilidad aún subsiste, sólo que ha cambiado el contexto. Grandes cantidades de personas de las economías ricas de Norteamérica, Europa y Japón quieren trabajo, pero no lo encuentran.

Durante la Gran Depresión, los individuos creían en un remedio personal para la inutilidad más allá de cualquier panacea del gobierno: sus hijos debían educarse y adquirir una habilidad especial gracias a la cual siempre serían necesarios, siempre tendrían empleo. Éste es el escudo que se busca también hoy, pero, una vez más, ha cambiado el contexto. En la «sociedad de las habilidades», muchos de aquellos que se encuentran en paro son educados y tienen formación profesional cualificada, pero el empleo al que aspiran ha migrado a lugares del mundo en los que la fuerza de trabajo es más barata. De modo que se necesita una clase completamente distinta de habilidades.

En las páginas que siguen me propongo explorar el vínculo existente entre el fantasma de la inutilidad y la solución al problema de la educación y la formación, esto es, como dicen los alemanes, la *Bildung* de una persona. La conexión nos obliga a hacernos algunas preguntas básicas: ¿qué significa «habilidad», o, más en general, «talento»?, ¿cómo se traduce en valor económico una persona de talento? Estas preguntas tienden un puente entre la economía, la psicología y la sociología; su alcance es tan vasto que no espero encontrar respuestas, sino sólo dejar más claramente planteados los problemas.

El fantasma de la inutilidad adoptó su aspecto moderno con el desarrollo de las ciudades, cuyos inmigrantes se habían quedado sin tierra bajo los pies para trabajar. Los campesinos se trasladaron a las ciudades en calidad de refugiados agrícolas desposeídos con la esperanza de que las fábricas mecanizadas proveyeran a sus necesidades. Sin embargo, en 1840, para escoger un ejemplo representativo, había en Londres seis trabajadores de sexo masculino por cada empleo fabril no cualificado disponible. David Ricardo y Thomas Malthus fueron los primeros teóricos modernos de la inutilidad; el primero exploró cómo los mercados y la maquinaria industrial reducían la necesidad de mano de obra, mientras que el segundo reconoció las perversas consecuencias del crecimiento de la población. Ninguno de los dos entrevió que el cerebro sería un remedio para la oferta superabundante de manos. En los comienzos de la era industrial eran muy pocos los trabajadores que tenían acceso a la educación; la movilidad hacia arriba era rara. Ni siquiera los reformadores más ilustrados creían que el grueso de la población podía adquirir habilidades útiles por otra vía, es decir, en el propio trabajo. Malthus, lo mismo que Adam Smith antes que él y John

Ruskin después, pensaba que el trabajo fabril embotaba la mente. Así las cosas, mientras las ciudades seguían creciendo, la inutilidad se consideró una consecuencia del crecimiento, trágica pero necesaria.

Uno de los logros efectivos de la sociedad moderna es haber eliminado la oposición entre *lo masivo* y *lo mental.* Las instituciones educacionales mejoraron los niveles de alfabetización y de habilidades aritméticas elementales en una escala inimaginable para los victorianos. El sueño de la era de la Depresión, el del muchacho –o, mucho más raramente, la chica– pobre y con talento que llegaba a ser médico o abogado, parece todavía hoy un sueño de lo más común. Cálculos aproximados estiman que la movilidad ascendente de los hijos de trabajadores no cualificados que pasan a la clase media baja es de un veinte por ciento en Gran Bretaña y Estados Unidos, de un quince por ciento en Alemania y de alrededor del treinta por ciento en China, no mucho si se tiene en cuenta la movilidad descendente que la contrarresta, pero notablemente más que en los comienzos de la era industrial.

Esos logros indudables sólo sirven para dar nueva y dolorosa forma a la primitiva idea de David Ricardo. La economía de las habilidades sigue postergando a las mayorías; para decirlo más refinadamente, el sistema de educación culmina en una gran cantidad de jóvenes educados a los que es imposible dar empleo, o al menos imposible en los campos para los que se han preparado. En su forma moderna, la proposición de Ricardo sostiene que la sociedad de las habilidades tal vez necesite sólo una cantidad relativamente reducida de personas educadas y con talento, sobre todo en los dominios punteros de las altas finanzas, la tecnología de vanguardia y los servicios sofisticados. Tal vez la maquinaria económica sea capaz de funcionar

beneficiosa y eficientemente sobre la base de una élite cada vez más estrecha.

EL FANTASMA DE LA INUTILIDAD

Tres son las fuerzas que hacen del fantasma de la inutilidad una amenaza moderna: la oferta global de fuerza de trabajo, la automatización y la gestión del envejecimiento. Ninguna de ellas es realmente lo que parece a primera vista.

Cuando la prensa publica historias para no dormir acerca de la oferta global de fuerza de trabajo que desplaza los puestos de trabajo de lugares ricos a lugares pobres, el relato suele presentarse como «una carrera hacia lo más bajo» en términos meramente salariales. Se supone que el capitalismo busca la fuerza de trabajo dondequiera que sea más barata. Esto es cierto sólo a medias. También está en juego un tipo de selección cultural, de modo que los puestos de trabajo abandonan países de salarios altos como Estados Unidos y Alemania, pero se trasladan a economías de salarios bajos con trabajadores cualificados, y a veces incluso sobrecualificados.

Un buen ejemplo de ello son las centralitas indias. Los puestos de trabajo en estos centros están a cargo de personas al menos bilingües; han perfeccionado sus habilidades lingüísticas de tal manera que quien llama no sabe si se ha comunicado con Hartford o con Bombay. Muchos trabajadores de centralitas han tenido un curso de formación universitaria de dos o más años. Además, han sido bien entrenados en el empleo. Las centralitas indias insisten en la «ampliación del aprendizaje», que consiste en retener en la cabeza todo el conocimiento necesario

para responder rápidamente a las preguntas más previsibles, lo que permite atender una mayor cantidad de llamadas. Estas instituciones también preparan a sus trabajadores en «habilidades sociales», de tal modo que, por ejemplo, nunca se deje traslucir la impaciencia ante un cliente confundido. Los trabajadores indios están mejor educados y mejor preparados que sus homólogos de Occidente (a excepción de Irlanda y Alemania, que operan a un nivel próximo al de los indios). Los salarios que se pagan por este trabajo a gente altamente capacitada son realmente vituperables.

El mismo fenómeno se advierte, en parte, en algunos empleos industriales que se trasladan al Sur globalizado. En este caso, un ejemplo elocuente es el de las plantas de montaje de la industria automotriz de la frontera norte de México. Muy a menudo, muchos de quienes realizan trabajos completamente rutinarios son obreros altamente cualificados que han dejado la sección de carrocería para trabajar en la línea de montaje. En las maquiladoras mexicanas, los trabajadores de la línea de montaje pueden ser subcapataces o incluso capataces.

La imagen más terrible de la carrera económica hacia lo más bajo es la de los niños que abandonan la casa y la escuela para trabajar en talleres del Sur globalizado donde se los sobreexplota. Esta imagen no es falsa, pero es incompleta. El mercado de trabajo también busca talento barato. La atracción que los trabajadores altamente cualificados ejercen sobre los empleadores es la misma en el Sur globalizado que en el mundo más desarrollado. Esos trabajadores capacitados demuestran ser valiosos a la hora de resolver problemas, sobre todo cuando algo falla en la rutina del trabajo.

A su vez, la gente que acepta estos empleos suele ser

muy emprendedora. En las maquiladoras mexicanas, los trabajadores de la línea de montaje pueden, tras unos años de trabajo con salario fijo, hacerse con un expediente de crédito que les permite acudir a los bancos en busca de préstamos para establecer una pequeña empresa por su cuenta. El incentivo del crédito tiene mucho menos poder en la India, donde la fuerza impulsora es el subcontrato empresarial. En las centralitas indias, muchos trabajadores, una vez formados, crean pequeñas empresas que subcontratan trabajo de grandes compañías extranjeras.

Por supuesto, es importante considerar todo esto sin perder la perspectiva. En la medida en que los puestos de trabajo del Sur globalizado emplean trabajadores agrícolas desposeídos, para muchos la esperanza de convertirse en pequeños empresarios o pequeñas empresarias será tan sólo una esperanza, no obstante el aumento prácticamente exponencial de la cantidad de pequeñas empresas que se han montado en la India, México, China e Indonesia. Pero hay que destacar que ésta no es la gente de Ricardo. No se la puede clasificar simplemente como víctima, porque participa del sistema y tiene interés en él.

Insisto en esto debido a sus repercusiones en el orden interno. El estatus de estos trabajadores es más alto que el de sus pares en el Norte global, pese a estar peor remunerados. Su combinación de motivación y formación, su *Bildung*, constituye una atracción particular para los empresarios. En el orden nacional, quienes resultan perjudicados tendrían que aumentar su capital humano para competir, pero pocos pueden hacerlo; incapaces de competir con sus pares extranjeros, han de hacer frente al hecho de no ser ya necesarios. El fantasma de la inutilidad se solapa aquí con el temor a los extranjeros, temor que, por debajo de la costra del simple prejuicio étnico o racial, está teñido de

la ansiedad que deriva de la posibilidad de que los extranjeros estén mejor preparados para la supervivencia. Esa ansiedad tiene sin duda una base real. Entre otras cosas, el término «globalización» alude a la percepción de que las fuentes de energía humana se están desplazando, y de que, como consecuencia de ello, quienes están en el mundo desarrollado pueden quedar marginados.

El segundo fantasma de la inutilidad acecha en la automatización. El temor de que los seres humanos sean sustituidos por máquinas es muy antiguo. Ya la aparición de los primeros telares de vapor provocó motines de tejedores franceses y británicos, y a finales del siglo XIX muchos trabajadores del acero tuvieron la dolorosa experiencia de que serían «descualificados», de que las máquinas realizarían los trabajos complicados y los hombres se verían reducidos a tareas rutinarias de bajo salario. Sin embargo, la amenaza de la automatización fue sin duda objeto de excesiva dramatización en el pasado.

El problema reside en el diseño y el desarrollo de las máquinas en sí mismas. Permítaseme poner un ejemplo personal. Mi abuelo, diseñador industrial, trabajó dieciséis años (de 1925 a 1941) en el prototipo de un brazo cibernético capaz de realizar manipulaciones con precisión milimétrica: los engranajes y las poleas que se necesitaban para esa máquina de alta tecnología costaban una fortuna, y el propio brazo exigía un reajuste constante. Después de gastar un dineral en mi abuelo, el empresario que lo empleaba decidió que los hábiles dedos humanos eran más baratos. Esta historia se repitió por doquier en el campo del diseño industrial. El verdadero ahorro que supuso la automatización –en la que la mayor parte del proceso de producción, o todo, tiene lugar mediante máquinas– se dio en las industrias pesadas y de gran volumen que pro-

ducían bienes tales como cables eléctricos y tubos metálicos.

Gracias a la revolución en informática y en microelectrónica, hoy el brazo cibernético de mi abuelo es una herramienta rápida y efectivamente diseñable en pantalla; los microprocesadores sustituyen los complicados y vulnerables engranajes, así como las palancas de su invención se han visto reemplazadas por microprocesadores. Pienso en los aparatos inteligentes con respuesta de voz –la amenaza de la automatización para las centralitas–, o en los lectores de códigos de barras, que han transformado la contabilidad administrativa, la gestión de inventarios y las ventas en mostrador. La electrónica, además, hace posible la automatización del control de calidad al sustituir el ojo humano por los más rigurosos censores de láser.

Los fabricantes emplean estas tecnologías de una manera particular. La automatización no sólo les permite responder rápidamente a las variaciones de la demanda, puesto que las máquinas son susceptibles de rapidísimas reconfiguraciones, sino también ejecutar en muy poco tiempo bruscas adaptaciones de la producción cuando esas variaciones tienen lugar y, en consecuencia, mantener bajas las existencias.

Hoy en día, la automatización es causa de mejoras en la productividad y de ahorro en la mano de obra. He aquí dos ejemplos: gracias al uso de *software* avanzado de reconocimiento de voz, en el período de cuatro años comprendido entre 1998 y 2002 la Sprint Corporation aumentó el quince por ciento su productividad e incrementó anualmente sus ingresos en el 4,3 por ciento, a la vez que recortó su plantilla en 11.500 trabajadores. En la industria pesada, la producción de acero de los Estados Unidos pasó de 75 a 102 millones de toneladas entre

1982 y 2002, mientras que el número de trabajadores cayó de 289.000 a 74.000. Estos puestos de trabajo no fueron exportados, sino que la mayor parte de ellos fue absorbida por la sofisticada maquinaria.[1]

Lo que equivale a decir que los trabajadores modernos están finalmente afrontando el fantasma de la inutilidad automatizada.

En el pasado, cuando los sociólogos pensaban en la automatización, se imaginaban que cuando muchos pares de manos fueran sustituidos por máquinas, se crearían nuevos o más puestos de trabajo administrativo y en el sector de servicios humanos. Esta creencia inspiró la tesis «posindustrial» propuesta tanto por Daniel Bell como por Alain Touraine.[2] La idea de ese desplazamiento tenía sentido habida cuenta de la índole de las máquinas de hace cincuenta años, que, en la práctica, sólo eran útiles para tareas mecánicas. Pero las máquinas que hoy poseemos pueden absorber cualquier tipo de tareas; de hecho, las pérdidas de empleo en Sprint se produjeron en el sector de servicios humanos.

¿Qué clase de maquinaria es ésta? Cuando, a mediados del siglo XVIII, el relojero Jacques de Vaucanson fabricó un flautista mecánico, la maravilla estaba en la *semejanza* del robot con un ser humano vivo. Buena parte de la tecnología de automatización actual, fiel al espíritu de Vaucanson, sigue centrada en la imitación de la voz o de la cabeza humana, esto último mediante cámaras inteligentes de vigilancia que giran y enfocan cualquier objeto que «vean» anormal. Pero otras tecnologías no imitan a los seres humanos, en especial las informáticas, que calculan a velocidades inalcanzables para cualquier ser humano. Por tanto, es inexacta la imagen de la sustitución de un par de manos por una máquina: como ha observado el analista

del trabajo Jeremy Rifkin, el dominio de la inutilidad se expande a medida que las máquinas logran resultados de valor económico fuera de las posibilidades de los seres humanos.

Tanto la migración de los puestos de trabajo globalizados como la verdadera automatización son casos especiales que afectan a una parte del trabajo, pero no a todo. El envejecimiento define un campo mucho más vasto de inutilidad. Todos envejecemos, y, debilitados, todos nos volvemos hasta cierto punto inútiles, en el sentido de improductivos. Sin embargo, en la economía moderna y como medida de inutilidad, la edad se modula de dos maneras.

La primera, a través del prejuicio puro y duro. Cuando, a comienzos de los años noventa, entrevisté a personas que trabajaban en el mundo de la publicidad, las encontré preocupadas porque al doblar los treinta años «comenzaría la decadencia» y cuando pasaran de los cuarenta quedarían «marginadas». En efecto, la organización de vanguardia tiende a considerar estancados, lentos y con energía menguante a los empleados de mayor edad. En la publicidad y en los medios de comunicación, el prejuicio contra la edad se combina con el de género: las mujeres de edad mediana son particularmente estigmatizadas por falta de impulso. La combinación de estos prejuicios también se da en los servicios financieros.

El envejecimiento entraña una paradoja evidente. La medicina moderna nos capacita para vivir y trabajar más tiempo que en el pasado. En 1950 tenía sentido jubilarse a los cincuenta y cinco o sesenta años, porque la esperanza de vida de un trabajador medio estaba en los comienzos de la setentena. Hoy, el cincuenta por ciento de los varones norteamericanos vive más de ochenta años y la mayo-

ría goza de buena salud pasados los setenta. Cuando se mantiene la edad de jubilación en los antiguos niveles, estas personas tienen aún quince o veinte años durante los cuales se las podría emplear productivamente, pero no se las emplea. «Estar quemado» es una expresión que se aplica más rigurosamente al aspecto técnico del trabajo que al estado físico del trabajador. Sería perfectamente posible, desde el punto de vista fisiológico, que un hombre de mediana edad trabajase como agente global de inversiones doce horas al día, en la medida en que no tuviera familia ni intereses al margen de su profesión.

Si se la considera desde el punto de vista de la duración de las habilidades, la edad afecta más directamente a la cuestión del talento. Si uno es ingeniero, ¿cuánto tiempo le servirán las habilidades que ha adquirido en la universidad? Cada vez menos. «La extinción de las habilidades» no sólo se ha acelerado en el trabajo técnico, sino también en medicina, derecho y diversos oficios. Una estimación para reparadores de ordenadores calcula que deben reciclarse tres veces en el curso de su vida laboral, y la cifra es más o menos la misma para los médicos, lo que quiere decir que no por haber adquirido una habilidad se ha logrado una posesión permanente.

Es aquí donde la economía del mercado de trabajo interviene de una manera particularmente destructiva. Un empresario podría escoger entre reciclar a un empleado de cincuenta años para que se ponga al día o contratar a un joven talentoso de veinticinco; más barato es contratar a éste, no sólo porque el primero tendrá un salario de base superior, sino también porque los programas de reciclaje de los empleados en activo son operaciones costosas.

Pero hay en el proceso de sustitución otro pliegue social. Los empleados más viejos son más dueños de sí mis-

mos y más críticos con sus jefes que los trabajadores más jóvenes. En los programas de reciclaje, los primeros se comportan de la misma manera que otros estudiantes maduros, esto es, juzgan el valor de la habilidad que se les ofrece y las maneras de enseñarla a la luz de su propia experiencia vital. El trabajador experimentado, hombre o mujer, enriquece el significado de lo que ha aprendido y juzga su valor en función de su pasado personal. El joven rebelde, por el contrario, es un estereotipo desmentido por muchos estudios sobre trabajadores jóvenes: como carece de experiencia o de antigüedad en una empresa, tiende a comportarse con prudencia, y si no le gustan las condiciones de un lugar de trabajo, se inclina más por abandonarlo que por resistir, opción de la que dispone en la medida en que los jóvenes tienen menos responsabilidades familiares y cargan una mochila comunitaria más ligera. Por tanto, en las empresas la edad marca una diferencia importante entre lo que el economista Albert Hirschmann ha llamado «salida» y «voz». Los trabajadores jóvenes, más dóciles, prefieren irse cuando están descontentos; en cambio, los trabajadores mayores, más críticos, dan voz a su malestar.

Aunque Hirschmann considera que ésta es una línea divisoria en todas las empresas, su importancia es mayor aún en las de vanguardia, impacientes como son respecto de las reconsideraciones empresariales y la introspección moderada. Precisamente porque las firmas flexibles esperan que los empleados se desplacen de un sitio a otro, y precisamente porque estas firmas no premian el servicio ni la antigüedad, la elección del empresario no presenta dudas. La persona más joven es al mismo tiempo más barata y menos problemática. Muchas de las firmas que invierten a largo plazo en las habilidades de sus empleados tienden

a tipos más tradicionales de organización. A juicio de Hirschmann, las empresas que apuestan por esas inversiones serán sobre todo las que valoran la lealtad como un auténtico bien.

En las firmas que abandonan las estructuras del capitalismo social, la consecuencia personal del enfoque centrado en el talento juvenil es que la experiencia pierde valor a medida que se acrecienta. En mis entrevistas he observado que este menosprecio de la experiencia era notablemente marcado entre los consultores, cuyo interés profesional les empuja a pensar así. Su trabajo en la reorganización de las instituciones despierta la sospecha de los empleados más arraigados, cuyo conocimiento institucional acumulado constituye una barrera para la transformación rápida. Naturalmente, no todos los consultores son iguales; por ejemplo, gran parte del trabajo que en la actualidad realiza el Boston Consulting Group acepta la conexión inseparable entre habilidad y experiencia. Sin embargo, el *boom* de los años noventa tuvo como consecuencia la legitimación de las formas de consultoría más superficiales y de resultados rápidos, perfectamente ejemplificadas por la intervención en la BBC que ha descrito Georgina Born. Lo que en este enfoque se define como «habilidad» es más la capacidad para hacer algo nuevo que la inspiración en lo que ya se ha aprendido a hacer. El cambio repentino de la ingeniería de la consultoría tiene que basarse en un elemento clave del yo idealizado de la nueva economía, es decir, en la capacidad para rendirse, para renunciar a la posesión de una realidad establecida.

La fórmula según la cual la experiencia pierde valor a medida que se incrementa tiene una realidad profunda en la economía más depurada de hoy. La extinción de las habilidades es una característica constante del avance tecno-

lógico. La automatización es indiferente a la experiencia. Las fuerzas del mercado continúan abaratando la compra de habilidades nuevas en comparación con el coste del reciclaje. Y el trabajador del Norte globalizado no puede, con la invocación de su experiencia, contrarrestar la atracción que ejerce el trabajador capacitado del Sur globalizado.

Combinadas, estas condiciones confieren hoy solidez sustancial al fantasma de la inutilidad en la vida de mucha gente. El mero mantra de la «habilidad» no puede abordarlas. Antes de hablar de qué tipo específico de habilidad podría hacerlo, tengo que poner en relación este panorama económico general con la esfera pública.

El fantasma de la inutilidad lanza un desafío al Estado del bienestar, que en términos amplios es el Estado concebido como proveedor de asistencia a los necesitados. ¿Qué ofrecerá a quienes han quedado marginados?

La respuesta que se ha dado a finales del siglo XX no ha sido satisfactoria. Incluso en países como Gran Bretaña y Alemania, que disponen de buenos programas de reciclaje, resultó difícil contrarrestar el desempleo derivado de la automatización. El Estado del bienestar del siglo XX no supo tratar adecuadamente la automatización porque a los responsables políticos les faltó imaginación. Los planificadores no entendieron que la automatización afectaría de manera fundamental a la naturaleza misma del proceso productivo. Por ejemplo, en la industria del acero, las mismas fuerzas que redujeron los talleres de fundición, redujeron también el personal administrativo. No sólo el gobierno eludió su responsabilidad ante la magnitud de esta transformación, sino que los propios sindicatos se resistie-

ron a pensar la cuestión a fondo y se centraron en proteger el empleo de los trabajadores existentes más que en dar forma a la futura fuerza de trabajo. Theodore Kheel, mediador laboral norteamericano y fundador de la Automation House, habló como un profeta en el desierto cuando sostuvo ante los gobiernos occidentales que el único «remedio» para la verdadera automatización consistía en crear puestos de trabajo remunerados a partir del trabajo hasta entonces no pagado, como el cuidado de niños o el servicio comunitario.

El Estado del bienestar también se demostró incapaz de afrontar el tema de la edad. El desarrollo de los sistemas de jubilación y de sanidad con financiación pública en el siglo XX puede entenderse como una forma de redistribución de la riqueza, pues transfiere los beneficios de las generaciones más jóvenes a las mayores. Pero, en la actualidad, la longevidad en constante crecimiento crea tensiones en esta redistribución, y lo mismo ocurre con la caída de la natalidad en las sociedades desarrolladas, de modo que cada vez son menos los trabajadores que mantienen el sistema. En términos de atención sanitaria, los mayores consumen hoy la parte del león de los recursos médicos. Aunque justo, el sistema, como todo el mundo sabe, se ha vuelto insostenible desde el punto de vista financiero. En este atolladero, el *ethos* de la edad propio del nuevo capitalismo está empezando a desempeñar un papel fundamental. Este *ethos* resta legitimidad a los necesitados. Las últimas encuestas de trabajadores jóvenes muestran que les molesta pagar por sus mayores, e incluso alguien de mi edad comprende ese malestar. A los jóvenes no se les ha pedido su opinión sobre la redistribución de la riqueza.

Finalmente, las actitudes culturales han detraído del

dominio público la atención que éste prestaba a la inutilidad. El «hombre nuevo» se enorgullece de evitar la dependencia, y los reformadores del Estado del bienestar han tomado esa actitud como modelo, es decir, que cada uno es su propio consejero médico y el gestor de su propio fondo de pensiones. En la práctica, tal como ocurre en la empresa privada, esto reduce la responsabilidad pública. Pero también elude una verdad igualmente dura: que la inutilidad engendra dependencia; que la insuficiencia crea la necesidad de ayuda.

La mayoría de los sujetos afectados que hemos entrevistado investigadores como Kathleen Newman y yo mismo son varones de edad mediana y de clase media que, privados de la vieja cultura empresarial, tienen dificultades para hallar un lugar en la nueva. Para poder entender sus problemas es importante abstenerse de sentimentalismos a la hora de abordar su situación. De aquellos que Newman y yo hemos entrevistado, pocos dieron muestras de autocompasión. Cuando se establecen como consultores individuales, que es lo que hacen muchos, persiguen con toda energía cualquier oportunidad que se les cruce en el camino; es su propio «miedo a caer», como dice Newman, lo que la mayoría está decidida a afrontar. Pero, en sus respectivas comunidades, estos hombres marginales resultan invisibles. Otros consiguen evitar que se les hagan demasiadas preguntas, por miedo a que surja el tema de la inutilidad. «Tus amigos hablan contigo de deportes y de los niños, pero evitan los temas de trabajo», me dijo un programador informático de mediana edad. Otro observó que, cuando los hombres marginados tratan de emplear la red de contactos que desarrollaron en sus antiguas empresas, «es como si nadie te conociera». El silencio que rodea su marginalidad señala el mayor tabú social de Esta-

dos Unidos, el mayor fracaso, nuestro tema imposible de mencionar.

La mayor parte de la gente que hemos entrevistado sabe que necesita ayuda, pero no sabe en qué forma podría llegarle. Las instituciones públicas están en realidad mal adaptadas para tratar con quienes van perdiendo estatus. El Estado del bienestar asiste a quienes están absolutamente en paro, pero estos hombres tienden a estar subempleados y, por tanto, no son tenidos en cuenta. La marginalidad en forma de subempleo o semiempleo plantea interrogantes acerca de los recursos humanos que escapan al cálculo estadístico, pese a tratarse de un fenómeno bien real: un cálculo para Estados Unidos estima que la quinta parte de los hombres entre cincuenta y sesenta años de edad padecen subempleo. No hay cifras para mujeres de esta franja de edad, pero dados los prejuicios sobre las mujeres trabajadoras en general, y las trabajadoras de mediana edad en particular, el subempleo no puede ser menor en su caso.

La cuestión del subempleo lleva a un problema más general. Las discusiones públicas sobre política de seguridad social tienden a emplear una retórica de humillación, de vidas perdidas y cosas por el estilo; la manera más simple de reformar es establecer un tajante contraste entre dependencia e independencia. Pero la inutilidad y la marginalidad se dan con muchos matices del gris. Al eliminar estos matices, el Estado evita los complejos problemas relativos al sostén de los relativamente necesitados, de los que de alguna manera son dependientes. Las políticas que abordan estos complejos problemas debieran ser mucho más elaboradas y matizadas de lo que son en la actualidad. Para decirlo de una manera abstracta, un Estado del bienestar puede perder riqueza como tal si trata la dependencia, la marginalidad y la necesidad como absolutos.

Deseo dedicar el final de este libro a las maneras en que la esfera pública podría abarcar las ambigüedades relativas a la inutilidad. Con el fin de preparar el terreno para eso, no puedo prescindir de una elaboración más clara de dos términos clave para definir los talentos de las personas: la artesanía y la meritocracia.

ARTESANÍA Y MERITOCRACIA

El término *artesanía* se aplica casi siempre a los trabajadores manuales y designa la búsqueda de calidad en la construcción de un violín, un reloj o una cazuela. Es una acepción demasiado restringida del término. También existe la artesanía mental, como la que se da en el esfuerzo por escribir con claridad, mientras que la artesanía social podría residir en la habilidad para forjar un matrimonio viable. Una definición amplia de «artesanía» podría ser la siguiente: hacer algo bien por el simple hecho de hacerlo bien. En todos los campos de la artesanía intervienen la autodisciplina y la autocrítica; son importantes los modelos, y la persecución de la calidad se convierte teóricamente en un fin en sí mismo.

El trabajo artesanal pone el énfasis en la objetivación. Cuando Nicolò Amati hacía un violín no se expresaba personalmente por medio del violín. Hacía un violín y punto. Fueran cuales fuesen sus sentimientos, se volcaba en el objeto y el juicio sobre sí mismo dependería de lo bien hecho que aquél estuviera. No nos interesa saber si Amati se sentía deprimido o feliz mientras trabajaba; lo que nos interesa es la factura de los agujeros en efe y la belleza del barniz del violín. Éste es el significado de la «objetivación»: una cosa hecha para que importe por sí misma.

Este espíritu de objetivación puede hacer que trabajadores de bajo nivel, incluso no cualificados, se sientan orgullosos de su trabajo. Uno de mis estudiantes, Bonnie Dill realizó en los años setenta un estudio entre las trabajadoras de la limpieza de Harlem, esto es, mujeres negras muy mal pagadas y a menudo objeto de abuso sexual por parte de sus empleadores blancos. Al final del día, estas mujeres conseguían salvar algo de autoestima gracias a haber limpiado bien una casa, aunque rara vez se les diera las gracias por ello.[3] La casa estaba limpia. Cuando estudié durante esos mismos años a los panaderos de Boston, en una panadería de explotación familiar en la que padres y tíos trataban con rudeza y excesivas exigencias a los miembros más jóvenes, por la mañana temprano los resultados lograban compensar algo el disgusto de éstos: el pan era bueno.[4] Aunque hay que evitar todo romanticismo que haga de la artesanía un bálsamo, es importante comprender la importancia de hacer algo bien por el mero hecho de hacerlo bien. De algo sirve la habilidad, que se mide con un patrón a la vez concreto e impersonal: lo que está limpio, está limpio.

Una vez comprendida esta vía, la artesanía no encaja fácilmente en las instituciones del capitalismo flexible. El problema reside en la última parte de nuestra definición: el hecho de hacer algo bien por el mero hecho de hacerlo bien. Cuanto mejor se comprenda cómo se hace bien una cosa, tanto más se preocupa uno por ello. Pero en las instituciones basadas en las transacciones a corto plazo y las tareas en constante cambio no hay lugar para esa profundidad. En realidad, incluso es posible que la organización le tema; la expresión clave de los sectores gerenciales es aquí *encerrado en sí mismo*. Quien profundiza en una actividad simplemente para realizarla correctamente puede dar a los otros la impresión de estar encerrado en sí mismo, de ha-

ber quedado fijado a una única cosa, y la obsesión es en verdad un elemento necesario de la artesanía. Esta persona es lo opuesto al consultor, que pica en todo pero no se detiene en nada. Además, profundizar en las habilidades propias, cualquiera que sea su finalidad, es algo que lleva tiempo. Lo normal es que el joven profesional recién salido de la universidad necesite tres o cuatro años para seleccionar lo realmente útil de todo aquello que ha estudiado. El perfeccionamiento de una habilidad mediante la práctica es incompatible con las instituciones que quieren que la gente haga muchas cosas diferentes en un tiempo breve. La organización flexible se nutre de gente con agilidad mental, pero se encuentra con problemas si ésta se siente comprometida con la artesanía.

Un buen ejemplo de este conflicto se me presentó cuando volví a estudiar a un grupo de programadores a los que había entrevistado en una gran empresa de *software* que, por razones legales, no puedo mencionar. Estos programadores se lamentaban de la práctica de la empresa de entregar *software* no del todo desarrollado, en versiones que luego había que «corregir» en función de los problemas y las quejas de los consumidores. Aunque profundamente contrarios a los sindicatos, los programadores estaban desarrollando un impreciso movimiento profesional, denominado en clave habilidad, que reclamaba a la compañía que desistiera de esa práctica, enormemente rentable, pero de escasa calidad. Querían tiempo para elaborar programas correctamente acabados; su sentido del trabajo significativo dependía de lograr un trabajo bien hecho por la simple satisfacción de hacerlo bien.

Otra es la clase de problema que la meritocracia plantea a la organización flexible. Para entender el significado del término tenemos que retroceder en el tiempo.

Cuando la herencia era para los europeos el hecho dominante de la vida, no podía existir el concepto de meritocracia tal como hoy lo entendemos, es decir, dar un trabajo a una persona y recompensarla por la calidad del mismo. La gente heredaba cargos en la Iglesia y en el ejército de la misma manera que heredaba tierras. Lo que equivale a decir que las posiciones eran posesiones. Y esto a su vez significaba que el hecho de que un obispo fuera religioso pero no tuviera la cualificación necesaria para el cargo, era al fin y al cabo un accidente feliz. Más grave era que, en un mundo de ejércitos y armadas en el que los oficiales heredaban su graduación, un comandante incompetente, por mucho daño que causara, no pudiera ser relevado de su puesto porque lo tenía en propiedad.

La herencia no menoscababa el valor que se concedía a la habilidad; más bien al contrario, la posición que cada cual ocupaba en la vida y su competencia eran mundos sociales paralelos. Fue el artista del Renacimiento quien empezó a construir un puente entre ambas cosas. Miguel Ángel exigió a sus patrones que se sometieran a su genio, y sólo a su genio debió su rango. La *Autobiografía* de Benvenuto Cellini muestra hasta qué punto esta exigencia comenzó a ser un reto para las instituciones. En su juventud, Cellini entró en el gremio de los orfebres, oficio de élite en el que empezaron su carrera muchos otros pintores renacentistas. El ingreso en este gremio era en gran parte, pero no exclusivamente, hereditario; en el seno del gremio sólo se progresaba si moría o se retiraba alguien que estaba por encima. Cellini (1500-1571), a quien consumían la ambición personal y su arte, ascendió rápidamente, saltándose el orden tradicional, y acusó de corrupción a los gremios y otras instituciones que no recompensaban el talento con independencia de todo lo demás.

En esa acusación se oye una nota nueva, moderna: la equiparación de talento y valía personal. La habilidad implica un tipo de prestigio moral. Se trata de una nota al mismo tiempo social y personal. La artesanía encaja perfectamente en el marco del gremio medieval, pues allí tanto el aprendiz como el maestro podían tratar de hacer algo bien por el simple hecho de hacerlo bien. En la nueva situación, el talento medía una nueva clase de desigualdad social: ser *creativo* o *inteligente* significaba ser *superior* a los demás, un tipo más valioso de persona. En esto reside el paso de la artesanía a la meritocracia.

La meritocracia moderna tomó forma cuando las instituciones empezaron a estructurarse según este tipo de desigualdad. Es posible datar este nacimiento en la carrera de Samuel Pepys, un británico de clase media que en los años 1660 fue uno de los primeros funcionarios capaces de abrirse camino en el gobierno por ser inteligente; en particular, Pepys era ducho en el cálculo aritmético. Trabajó para el Almirantazgo en el aprovisionamiento de la flota; tenía que calcular cuántas balas de cañón y cuánta carne de vaca había que cargar en los barcos. Afirmaba que merecía ese puesto por sus habilidades matemáticas con preferencia al conde de Shrewsbury, cuya tía segunda era sobrina del monarca reinante. En la persona de Pepys, por así decirlo, Cellini había traspasado los portales de la burocracia.

La organización militar fue el terreno en el que la idea de las carreras abiertas al talento comenzó su andadura. Al igual que la pirámide burocrática, la militar señaló el camino a las posteriores carreras abiertas al talento en la empresa. Las academias militares como St. Cyr, fundadas a finales del siglo XVII, obligaban a los jóvenes oficiales a adquirir los conocimientos matemáticos necesarios para la es-

trategia balística. La naturaleza innovadora de las academias se puso de manifiesto en la creación de los primeros tests de capacidad, novedad radical en el siglo XVIII. Tanto en St. Cyr como en las academias militares prusianas, estos tests eran incorruptibles en el sentido de que quienes se sometían a ellos se identificaban mediante números, nunca con su nombre; de ellos resultaba un juicio impersonal sobre lo que había en el cerebro de una persona. Los tests, por tanto, suministraban una medida relativamente objetiva de la capacidad de un individuo, una medida sin duda más objetiva que la del origen o las conexiones familiares.

Por tanto, las instituciones militares no sólo descubrían el talento, sino que también *objetivaban el fracaso;* los estúpidos eran eliminados sin atender en absoluto a su origen familiar. Este rechazo era en cierto sentido más importante que la aceptación. Un procedimiento burocrático medía algo en la profundidad de un individuo y castigaba a éste (primero al varón y luego a la mujer) por falta de capacidad. Las medidas absolutas de incompetencia fortalecían el «mérito» de quienes tenían éxito; un juicio impersonal determinaba el valor personal.

Por supuesto, la clase social y el dinero contante y sonante siguieron teniendo su papel; hasta comienzos del siglo XIX, en toda Europa un individuo rico podía comprar un cargo de oficial, pero ya había nacido el soldado profesional, con el prestigio específico de un profesional. Con el tiempo, las mismas estructuras rigieron con el mismo enfoque crítico el desarrollo de otras profesiones de la sociedad civil, como la abogacía, la medicina, la contabilidad y la educación, todas las cuales siguieron finalmente el modelo militar. Finalmente, llegó el turno de la empresa: la escuela empresarial moderna completa la transformación que se inició en St. Cyr. Hoy las empresas miden

y someten obsesivamente a tests a sus empleados en el lugar de trabajo, con el propósito de premiar el talento y, lo que tiene mayores consecuencias, certificar y, por tanto, legitimar, las sanciones por ineptitud.

La mayoría de las discusiones acerca del trato preferencial a cierta categoría de personas, tanto en la educación como en el empleo, sobre la base de la raza o la clase social, giran en torno a la aparición de la meritocracia como juicio impersonal sobre los individuos. Por un lado, se sostiene que la sociedad dominante discrimina en perjuicio de los grupos subordinados; por otro lado, que esa sociedad posee los instrumentos técnicos necesarios para determinar quién tiene capacidad en su condición de individuo. El debate está impregnado por un juicio extremadamente personal, pues la búsqueda de talento no es un ejercicio técnico. El mérito es una categoría que afecta mucho más a lo personal que la competencia.

El significado específico del termino *mérito* hace su aparición en una amplia investigación realizada a lo largo de varias décadas del siglo XX por el sociólogo norteamericano Otis Dudley Duncan. Primero pidió a los norteamericanos, y luego a personas de otros países, que jerarquizaran diversas ocupaciones en función del prestigio, y encontró sorprendentes uniformidades: profesionales como los médicos, los enfermeros, los maestros y los trabajadores sociales eran objeto de mayor admiración que los ejecutivos de empresa y los agentes de bolsa, pese a que los ingresos de éstos eran varias veces superiores a los de aquéllos; también se admira mucho más a los maestros y los enfermeros que a los políticos, que ocupan un lugar bajo en la escala. La investigación también halló que los artesanos manuales cualificados, como los electricistas o los carpinteros, gozan de gran prestigio.

La razón de estas jerarquías es muy sencilla. Los trabajadores que gozan de elevado prestigio son por sí mismos poseedores de una capacidad interior desarrollada, de una habilidad, sea mental, sea manual, que no depende de las circunstancias. Sospecho que si Duncan hubiese sustituido «político» por «estadista», la clase política habría resultado mejor considerada, porque en ese caso la imagen se habría referido a un proyecto que está más allá de la manipulación de las circunstancias y del propio público. La investigación de Duncan ilustra la identificación del prestigio ocupacional más con la independencia y la autonomía que con el dinero o el poder. Sobre esta base se juzga el mérito en el mundo del trabajo.

A mi juicio, Cellini habría comprendido la fórmula que equipara mérito y autonomía. Habría comprendido que la meritocracia convierte el espíritu artesanal en una comparación odiosa y de gran carga personal. Pero le hubiera desconcertado la maquinaria burocrática que objetiva el mérito, la burocratización del talento que ha tenido lugar en el desarrollo de la sociedad moderna. Esta maquinaria burocrática de meritocracia ha creado una jaula de hierro para la capacidad, pero es una celda de confinamiento solitario.

Para entender esta maquinaria hemos de tener siempre presentes dos cosas: una parece un hecho evidente; la otra es una sutileza. La primera es que los juicios de capacidad tienen dos caras: señalan la habilidad y al mismo tiempo eliminan la incompetencia o la falta de habilidad. Sin embargo, esta evidencia parece un poco más problemática si recurrimos al capitalismo social tal como Bismarck lo concibió por primera vez. Sus instituciones pro-

movían en función del mérito, pero también en función de la antigüedad. La maquinaria tendía a incluir las masas, fueran o no competentes, en la medida en que comprometieran su tiempo y sirvieran a la institución.

En la sociedad moderna, y sobre todo en las instituciones dinámicas de esta sociedad, la búsqueda del talento se realiza en el marco de la inclusión social. Precisamente esos tests, juicios e hitos que premian a los mejores, son el fundamento para dejar a los demás por debajo de este nivel de élite. La búsqueda bifronte de talentos es claramente visible cuando las empresas se fusionan o cuando una empresa decide reducir la plantilla. Muchas veces las burocracias tratan de legitimar el despido de niveles o categorías enteras de personas con el argumento de que sólo permanecen los valiosos. No hay duda de que esto puede no ser otra cosa que una ficción interesada, pero dichas instituciones se ven impulsadas a justificar los cambios impersonales, apresurados o arbitrarios como liberación de personal inútil o con otros juicios enormemente personalizados sobre quiénes deben permanecer.

El sociólogo Pierre Bourdieu llamó «distinción» a esa relación de dos caras, que invalida o penaliza *tácitamente* a la masa mientras las instituciones educacionales, culturales y del trabajo confieren *explícitamente* el estatus de élite.[5] Para Bourdieu, el verdadero objetivo de la distinción es dirigir la luz a la élite para dejar a la masa en la sombra. A mi juicio, la luz muestra una escena confusa. Y es precisamente en la iluminación y la definición del talento donde reside la sutileza de la búsqueda meritocrática del talento.

En la artesanía se puede juzgar el rendimiento de un individuo simplemente observando los resultados concretos de su trabajo. Para los trabajadores desplazados o eliminados, esos resultados hacen al menos inteligible

por qué se los ha dejado de lado; la calidad de los programas indios de *software* y de los bienes manufacturados chinos son hechos contundentes. Igualmente contundentes podrán parecer la maquinaria de comprobación de la meritocracia y la evaluación del trabajo mismo, ya que, después de todo, las mediciones están estandarizadas y muchas veces se sustituyen los nombres de las personas por números para asegurar la objetividad de los tests. Pero en realidad lo que persigue la maquinaria burocrática es algo completamente intangible; por ejemplo, se puede cuantificar qué tipos de trabajo parecen autónomos, pero no qué es en concreto un acto autónomo. El trabajo artesanal requiere el dominio de un campo particular de conocimiento; en cambio, esta nueva versión del talento no es específica ni determinada en su contenido. Las firmas de vanguardia y las organizaciones flexibles necesitan personas capaces de adquirir nuevas habilidades y no aferradas a viejas competencias. La organización dinámica enfatiza la capacidad de procesar e interpretar cuerpos de información y práctica constantemente cambiantes.

En el seno del programa meritocrático hay, pues, un centro blando de evaluación del talento; ese centro blando concierne al talento concebido de una forma particular, como capacidad potencial. En términos de trabajo, el «potencial» humano de una persona consiste en su capacidad para pasar de un problema a otro, de un tema a otro. La capacidad para moverse de esta manera se parece al trabajo de los consultores, para decirlo exageradamente. Pero la capacidad potencial abre un sendero cultural más amplio; es una medición que va en desmedro del talento.

La palabra *potencial* es una señal de peligro para cualquiera que haya tenido que soportar el contacto con el grupo psicológico que se conoce con el nombre de «movimiento del potencial humano». Aunque con demasiada frecuencia se reduce a una simple versión de autoayuda y a una cuestión de autosuperación que exhorta a sus fieles a descubrir su verdadero yo oculto, el estudio del potencial humano empezó como algo realmente serio. En los escritos de Abraham Maslow, por ejemplo, el desarrollo humano se consideraba una negociación de por vida entre las capacidades genéticas de un individuo y su experiencia en la sociedad; en lugar de las ideas de Freud sobre impulsos e instintos, Maslow buscó una comprensión más plástica de la forma del yo en el tiempo.[6] Su convicción acerca del desarrollo continuado vuelve a aparecer hoy en las obras de Amartya Sen y Martha Nussbaum sobre las capacidades humanas.[7] Lo mismo que Maslow, el genetista Richard Lewontin piensa que la biología proporciona un repertorio de capacidades humanas que se actualizan o no de diferentes maneras a lo largo de la vida y según lo exijan las circunstancias.[8]

La búsqueda de capacidades potenciales puede inscribirse en este proyecto. Debido a los prejuicios de raza, de clase y de género, es posible que la sociedad no aproveche los talentos de todos sus miembros: habría que hacer ese esfuerzo. Se trata de una demanda más profunda que la de servir a las necesidades de un tipo particular de institución, el de régimen flexible. Se trata más bien de la equiparación del descubrimiento de la capacidad potencial con la justicia.

En Estados Unidos, esta afirmación de la meritocracia

se ha producido al amparo de cierto tipo de pruebas, los Scholastic Aptitude Tests (SATs). Un cliché relativo a la educación norteamericana sostiene que las escuelas del país no ponen el énfasis en aprender muchas cosas, sino en aprender a aprender. Pero el SAT no empezó por quitar contenido al aprendizaje, sino por llevar a término el proyecto de las «carreras abiertas al talento». En los años posteriores a la Segunda Guerra Mundial, los administradores de los tests trataron de imaginar cómo descubrir el potencial de aprendizaje entre los jóvenes de medios culturalmente pobres. Su objetivo era estrecho de miras: la selección de una nueva élite de talentos en bruto para universidades como Harvard.[9] El SAT se inspiró en un viejo ideal norteamericano, la creencia de Thomas Jefferson en una «aristocracia natural», y no cabe duda de que, para Jefferson, la búsqueda del talento no era bifronte, pues él creía que una aristocracia natural podía adaptarse cómodamente a las prácticas de la democracia.[10] Los mismos tests del SAT comenzaron a transformar este viejo ideal al crear un nuevo marco para la capacidad.

Al comparar el SAT con los tests que se administraban en la academia militar de St. Cyr a mediados del siglo XVIII, comprendemos qué es lo que ha cambiado. St. Cyr pedía al estudiante, por ejemplo, que realizara un cálculo empleando una ecuación de segundo grado y luego explicara con palabras los distintos pasos del proceso de cálculo. En las secciones sobre «Patrie» (patria), St. Cyr pedía definiciones de lealtad, valor y sacrificio. Los administradores de los tests calificaban la respuesta según el alumno hubiera acertado con la verdadera. En otras palabras, eran tests de lo que podríamos llamar logro, logro que para las ecuaciones de segundo grado requería un dominio previo de la traducción de números en palabras (inténtelo el lec-

tor), y en el caso de «Patrie», la impregnación cultural suficiente para saber exactamente qué considerarían verdadero los examinadores. En estos tests había pocas sorpresas, pues los estudiantes estaban exactamente informados por adelantado del conocimiento que tenían que demostrar.

El SAT daba por supuesto un sujeto más inocente. Del logro era posible extraer la aptitud enfrentando al sujeto con un problema a resolver y tratando de que el test minimizara la formación matemática previa; lo que se ponía bajo el microscopio era el razonamiento matemático. En el dominio de las palabras, los tests volvían a explorar el proceso de pensar con palabras más que el hecho de poseer pensamientos correctos. Aquí el mundo mental es operacional, proceso independiente del contenido.

El modo en que esto funciona se ve ejemplificado en un libro preparatorio para el SAT que se dirige a la sección aparentemente más objetiva del test, la del significado de las palabras. He aquí dos definiciones que se ofrecen de la palabra «incisivo»:

> Como consecuencia del *incisivo* análisis de Huntley, los agentes de bolsa se lanzaron inmediatamente a un frenesí de venta.
>
> La *incisiva* cobertura que Cheryl realizó de los asuntos del Ayuntamiento hacen de ella una formidable candidata al Premio Pulitzer.[11]

La cuestión de qué es un agente de bolsa o un Premio Pulitzer se trata aquí como contexto cultural no pertinente. Pero las definiciones emparejadas resultan ser un rompecabezas. La primera pide al adolescente que suponga que los agentes de bolsa son personas que actúan sobre la

base de información incisiva; la segunda, que la información incisiva obtiene premios oficiales. Por tanto, ¿hay algún parecido entre los agentes de bolsa y los jueces de premios literarios? En caso negativo, lo característico de una información incisiva es que no se la conociera con anterioridad, y en ese caso el sinónimo de *incisivo* debiera ser *desvelado*, y no, como recomiendan los administradores del test, *agudo*.

La única manera práctica de tratar las ambigüedades es no demorarse demasiado tiempo en ellas. La respuesta correcta, objetiva, reside en la superficie mental del adolescente. Si se explora el significado, si se profundiza, se corre el riesgo de perder tiempo y, en consecuencia, hacer un mal examen; esta manera de abordar el test es probablemente la que se adoptaría con espíritu artesanal. En este sentido, el examen es «blando» por naturaleza, ya que este pensamiento puramente operacional requiere superficialidad mental.

Sin embargo, este tipo de exámenes tiene por finalidad poner a prueba la capacidad *innata*. A la niña brillante perdida en un gueto de Chicago se la supone en posesión de una capacidad innata y dispuesta a responder. Se supone que, en la habitación donde se administra el test, su capacidad innata, liberándose de las cadenas de las circunstancias, se pondrá de manifiesto. Pero la idea de una capacidad ajena a la experiencia es una ficción. Psicólogos como Howard Gardner han cuestionado además que estas dos actividades mentales –las matemáticas y la actividad verbal– se consideren frutos de una comprensión innata antes que visual o auditiva: los arquitectos piensan en imágenes; los músicos, en sonidos. Más inaprehensible aún es la inteligencia emocional –oír la intención por debajo de las palabras, el tacto o la empatía de otro–, capaci-

dad que afecta profundamente a los resultados prácticos en el mundo. Sobre todo, para entender lo que significan todas las palabras, ya como administradores de tests, ya como sujetos de los mismos, damos por supuesto que tienen referentes.

El propósito de estas objeciones no es negar la existencia de la capacidad ni las diferencias entre distintas personas. Por el contrario, más bien se quiere señalar que, al tratar de hacer realidad el proyecto de descubrir una aristocracia natural, la vida mental de los seres humanos se ha superficializado y estrechado. La referencia social, el razonamiento sensato y la comprensión emocional han quedado excluidos de ese intento junto con la creencia y la verdad. Por una perversa ironía, cuanto más han tratado los examinadores modernos de eliminar de su trabajo el prejuicio cultural, tanto más estrecho se ha vuelto el campo de la capacidad innata que ponen a prueba.

En su defensa podría decirse –y es lo que dicen hoy los practicantes de los tests de capacidad– que los procesos de interpretación verbal y razonamiento matemático son las capacidades prácticas que una joven brillante de un gueto urbano necesita para abrirse camino en el mundo. Esa defensa y, por cierto, la palabra «potencial» de la expresión «capacidad potencial» tienen una relación particular con las prácticas de las instituciones flexibles.

Estas instituciones, como hemos visto, privilegian el tipo de vida mental que encarnan los consultores, que pasan de un lugar a otro, de un problema a otro, de un equipo a otro. Los miembros del equipo tienen que hacerse expertos en trabajo en proceso, pues con el tiempo se estarán desplazando permanentemente de un sitio a otro de la organización. Para ese trabajo se requiere verdadero talento. Es la habilidad para pensar, con la mirada puesta en el

futuro, qué hacer cuando hay que romper el contexto y la referencia, lo que, en el mejor de los casos, es un trabajo de imaginación, pero, en el peor, esta exploración de talento corta la referencia a la experiencia y los lazos que unen a las circunstancias, renuncia a las impresiones sensoriales, separa análisis y creencia, ignora el poder de cohesión del compromiso emocional y castiga la profundización, todo lo cual lleva a vivir en un puro proceso, que el filósofo Zygmunt Bauman llama «modernidad líquida»:[12] exactamente la condición social del trabajo en los sectores punteros.

CONOCIMIENTO Y PODER

La formulación de la capacidad potencial nos devuelve a la relación entre talento y fantasma de la inutilidad, relación que parece diferente una vez descrito el tipo de conocimiento actualmente útil, sobre todo en los sectores punteros de la economía.

El filósofo francés Michel Foucault fue el gran analista moderno de las maneras en que el conocimiento confiere determinadas formas de poder. Este autor tenía en cuenta el desarrollo de conocimiento cada vez más elaborado y más denso que serviría a los fines de un control cada vez mayor sobre individuos y grupos; por ejemplo, el desarrollo de la psiquiatría, a su juicio, estuvo íntimamente ligado a la extensión de las instituciones carcelarias.[13] El esquema de Foucault no considera instrumento de poder el conocimiento superficial, y por tanto apenas describe la manera en que se busca y se practica la capacidad potencial en la meritocracia moderna. Pero arroja luz sobre un aspecto importantísimo de la meritocracia: la ne-

gación de poder a la gran mayoría de quienes caen bajo su dominio.

Cuando Michel Young acuñó el término «meritocracia», intentó describir con tintes dramáticos la situación de una sociedad en la que una pequeña porción de gente capacitada puede controlar a la sociedad entera. Foucault analizó más detalladamente esa dominación; la élite se metería bajo la piel de las masas haciéndoles sentir que no se entienden a sí mismas, que no son intérpretes adecuados de su propia experiencia vital. Los tests de capacidad potencial muestran precisamente con qué profundidad un sistema de conocimiento puede penetrar bajo la piel. Los juicios sobre la capacidad potencial tienen mucho más de actitud personal que de evaluación de logros objetivos. Un logro combina el yo con las circunstancias sociales y económicas, la fortuna y las oportunidades. La capacidad potencial, en cambio, se centra únicamente en el yo. El enunciado «careces de potencial» es mucho más demoledor que «has metido la pata», porque realiza una afirmación más fundamental sobre quién eres. Implica la inutilidad en un sentido más profundo.

Precisamente porque el enunciado es demoledor, las organizaciones comprometidas en la búsqueda permanente de talento interno tienden a evitar formularlo abiertamente. A menudo los directores de personal suavizan el golpe hablando de la variedad de capacidades que existe en todo ser humano que pueda pasar por la red de los exámenes, etc., etc. Más refinadamente, como sucede en algunas empresas financieras de Londres, los juicios de capacidad potencial tienden a ser informales, pues el comportamiento del personal más antiguo de la organización con respecto al potencial de los jóvenes se basa tanto en sus sentimientos íntimos como en los registros comercia-

les objetivos: las bonificaciones de fin de año pueden concederse según criterios parecidos a la adivinación del futuro por la lectura de las vísceras de animales muertos que practicaban los antiguos romanos.

Los que carecen de talento se vuelven invisibles, simplemente desaparecen de la vista en instituciones que encubiertamente juzgan la capacidad más que el resultado real. Otra vez, aquí las organizaciones repiten algo que tal vez la gente ya ha experimentado en la escuela en una etapa anterior de su vida. Los jóvenes a los que se considera desprovistos de talento no sobresalen como individuos con características propias, sino que se convierten en cuerpo colectivo, en masa. La meritocracia, tal como la entiende Young, es un sistema y al mismo tiempo una idea, un sistema basado en la indiferencia institucional una vez se ha juzgado a una persona.[14] El problema, como ha mostrado Gardner, no es sencillo, justamente porque las búsquedas de talento no tratan de echar una red amplia capaz de recoger por igual los diversos tipos de capacidades que puedan poseer los distintos individuos; la búsqueda de capacidad potencial es estrecha de miras.

La escuela y el trabajo presentan una diferencia decisiva en lo tocante al proceso. Aunque en principio un estudiante no tuviera nada que hacer en relación con su capacidad innata, es bien sabido que, tras un entrenamiento bien dirigido, es posible mejorar significativamente los resultados cuando se repiten los tests. En el mundo laboral, por el contrario, rara vez hay segundas oportunidades. En las organizaciones flexibles, el expediente del empleado constituye la única posesión concreta de la empresa. Al estudiar un conjunto de esos registros, me sorprendió la escasa puesta al día de los archivos individuales que el jefe de personal había realizado a lo largo del tiempo; los pri-

meros juicios son los que marcan el nivel, mientras que las entradas posteriores sólo buscan confirmación; la traducción de los registros en forma numérica utilizable por los ejecutivos centrales sólo aumenta la rigidez del contenido de dichos documentos.

La creencia de haber sido juzgados injustamente que alientan muchos trabajadores, ya se trate de despedidos, ya de no promovidos, ilustra otra dimensión del poder del juicio, poder que tampoco encaja en el esquema de Foucault. A menudo, aquellos de quienes se ha prescindido son buenos intérpretes de su experiencia: en realidad, no han sido juzgados justamente sobre la base de sus resultados. El sentido de la injusticia del juicio deriva de la manera en que son dirigidas las empresas. Para entender por qué, podríamos recordar algunos de los rasgos idealizados del trabajador de las instituciones punteras.

Una organización en la que se cambian constantemente los contenidos requiere movilidad mental para resolver problemas; involucrarse profundamente en cualquier problema particular sería contrario a la función esperada, pues los proyectos tocan a su fin tan repentinamente como han comenzado. El analista de problemas capaz de pasar de un tema a otro, cuyo producto es la posibilidad, parece más a tono con las inestabilidades que rigen el mercado global. La habilidad social que requiere una organización flexible es la capacidad para trabajar bien en equipos de corta vida, es decir, con otros a quienes no se tiene tiempo de conocer bien. Una vez que el equipo se disuelve y uno entra en un nuevo grupo, el problema reside en ponerse a trabajar lo más rápidamente posible con esos nuevos compañeros de trabajo. «Puedo trabajar con cualquiera» es la fórmula social de la capacidad potencial. No importa quién es la otra persona; en las em-

presas de cambios rápidos no tiene por qué importar. La habilidad personal reside en cooperar, con independencia de las circunstancias.

Estas cualidades del yo ideal son fuente de ansiedad porque *niegan poder* a la masa de trabajadores. Como hemos visto, en el lugar de trabajo producen déficits sociales de lealtad y de confianza informal, a la vez que erosionan el valor de la experiencia acumulada. A lo cual habría que agregar ahora el vaciamiento de la capacidad.

Un aspecto clave del trabajo artesanal es el aprendizaje de cómo hacer bien algo. El método de ensayo y error se aplica incluso al mejoramiento de tareas rutinarias; el trabajador ha de tener libertad para cometer errores y volver una y otra vez a repasar el trabajo. Y esto con independencia de cuáles sean las capacidades innatas de una persona, pues la habilidad se desarrolla en etapas, por impulsos irregulares. En música, por ejemplo, incluso el niño prodigio sólo se convertirá en artista maduro equivocándose de vez en cuando y aprendiendo de los errores. Sin embargo, en una institución de funcionamiento acelerado, el aprendizaje en tiempo reducido resulta difícil. Son demasiado intensas las presiones a favor de la producción rápida de resultados; lo mismo que en los exámenes en el campo de la educación, también en el lugar de trabajo la ansiedad por el tiempo hace que la gente tienda a rozar apenas las cuestiones y no se detenga en ellas. Este vaciamiento de la capacidad agrava la tendencia de las organizaciones a dejar de lado los logros del pasado cuando se mira al futuro.

Siempre que la gente me ha hablado de su incapacidad para mostrar lo que sabe hacer, he tenido la sensación de que se estaba refiriendo precisamente a esta sensación de verse imposibilitada de desarrollar sus capacida-

des. Los empleados administrativos de una organización de prevención sanitaria a los que entrevisté, por ejemplo, se quejaban de que las presiones de tiempo los obligaban a hacer un trabajo «mediocre» a la hora de poner la contabilidad en orden. A la gente que trabajaba con rapidez se la recompensaba con promociones, pero muchas veces el examen detenido de las facturas así procesadas ponía de manifiesto un gran desorden. En las centralitas, la dirección también mira con malos ojos a los empleados que pasan demasiado tiempo en el teléfono, o sea, a quienes son demasiado atentos con los clientes confundidos e incapaces de expresarse con claridad. Cualquiera que haya pasado un tiempo en la taquilla de una compañía aérea de bajo coste conoce el problema: allí la impaciencia está institucionalizada.

En principio, cualquier empresa bien dirigida debería desear que sus empleados aprendieran de sus errores y admitir una cierta medida de aprendizaje por ensayo y error. Pero, en la práctica, esas grandes empresas no lo hacen. A este respecto, la mayor diferencia la marca la magnitud de las empresas. En efecto, en las pequeñas compañías de servicios (de un centenar de empleados más o menos), la atención a los clientes está más directamente relacionada con su propia supervivencia. Pero en las grandes compañías de seguros médicos la superficialidad resulta funcional; invertir demasiado tiempo en poner las cosas en orden no produce recompensa alguna. En el marco de las empresas que hemos estudiado mis colegas y yo, el resultado –tal vez invisible para un cliente frustrado– era que también un buen número de empleados se sentían frustrados.

En resumen, el espectro material de la inutilidad saca a la luz un grave drama cultural. ¿Cómo se puede llegar a ser valioso y útil a ojos de los demás? La manera clásica de hacerlo es la propia de la artesanía, es decir, mediante el desarrollo de algún talento especial, de alguna capacidad particular. En la cultura moderna, las reivindicaciones del trabajo artesanal han sido objeto del desafío de una fórmula alternativa de valor.

En su origen, la meritocracia procuraba ofrecer oportunidades a los individuos con capacidad excepcional: la «aristocracia natural» de Jefferson. Esto respondía a un principio ético, pues esas personas merecían tener una oportunidad, y que la sociedad se la proporcionara era una cuestión de justicia. Al comienzo, esta búsqueda opuso una élite a otra: la de la aristocracia natural a la del privilegio heredado. En el curso del tiempo, la sociedad ha refinado la tecnología de búsqueda de talento extraordinario. Explorando la potencialidad para crecer y no los logros del pasado, la búsqueda de talento se adapta muy bien a las peculiares condiciones de las organizaciones flexibles. Estas organizaciones emplean los mismos instrumentos con un propósito más amplio: a la vez la eliminación y la promoción de individuos. Las comparaciones odiosas entre ellos adoptan un carácter profundamente personal. En esta selección de talentos, a quienes se considera privados de recursos internos se los deja en el limbo. Ya no se los podrá considerar útiles ni valiosos, sean cuales fueren los logros que hubiesen cosechado en el pasado.

3. POLÍTICA DE CONSUMO

¿Está la nueva economía creando una nueva política? En el pasado, la desigualdad suministraba la energía económica a la política; hoy, la desigualdad está adquiriendo una nueva configuración, tanto en términos de riqueza material como de experiencia de trabajo.

Es evidente la generación de gran riqueza en la capa superior del orden social; pero tal vez sea más importante la línea divisoria de clase entre los que se benefician de la nueva economía y las capas medias que no se benefician de ella: el analista del trabajo Robert Reich habla, por ejemplo, de una sociedad de «dos niveles» en la que la «élite de las habilidades», los «dueños de la información» y los «analistas simbólicos» se alejan cada vez más de la estancada clase media.[1]

En el nivel más bajo, señala Alain Touraine, se advierte una diferencia entre los trabajadores que encuentran lugar por sí mismos en una economía fragmentada –en general inmigrantes en sectores informales o «grises» de la economía–, y los de la clase obrera tradicional –otrora protegidos por sindicatos piramidales o por los empleadores–, que tienen ahora menos espacio de maniobra. En los

sectores centrales, la gente teme ser desplazada, dejada de lado o infrautilizada. El modelo institucional del futuro no les proporciona un relato vital en el trabajo ni les promete suficiente seguridad en el terreno público. En la sociedad en red, sus redes informales son muy delgadas.

En la era del capitalismo social, las tensiones en el sistema económico producían *ressentiment.** La palabra denomina un haz de emociones, en particular la creencia de que la gente común que ha obrado de acuerdo con las reglas del juego ha sido injustamente tratada. El resentimiento es un estado afectivo de gran intensidad social que tiende a desprenderse de su origen económico para convertirse en resentimiento por el trato condescendiente de la élite, o bien en odio a los judíos o a cualquier enemigo interno que parezca gozar de los beneficios sociales a los que no tiene derecho. En el pasado, bajo la influencia del resentimiento, la religión y el patriotismo se convirtieron en armas de venganza. Este afecto no ha desaparecido. En los Estados Unidos de hoy, el resentimiento puede explicar por qué muchos trabajadores otrora de centroizquierda se han desplazado a la extrema derecha y han traducido la tensión material en símbolos culturales.

Aunque real, a mi juicio el resentimiento es una vía demasiado estrecha para poner en relación economía y política, porque la inseguridad material no sólo estimula maneras de demonizar a quienes anuncian un cambio desestabilizador; en efecto, la economía también cumple una función de magisterio: hemos de profundizar en la experiencia cotidiana de la gente explorando las formas típicas en que aprende a consumir lo nuevo –nuevos bienes y ser-

* En francés en el original. En adelante traduciremos por «resentimiento». *(N. del T.)*

vicios– y luego preguntarnos: ¿se escoge a los políticos como se escoge la ropa que se compra? Antes que como votante enfadado, nos gustaría considerar al ciudadano como consumidor de política que afronta las presiones que lo impulsan a comprar.

El tema del consumo nos lleva al corazón de la nueva economía y en particular a las grandes superficies del gigante Wal-Mart. En 2004, esta empresa global de venta al detalle a bajo coste empleaba 1,4 millones de trabajadores en todo el mundo: sus ingresos de 258.000 millones de dólares «representan el 2 por ciento del PIB de Estados Unidos y son ocho veces más altos que los de Microsoft».[2] Esta nueva compañía ha innovado en sus proveedores, inspirándose en la fabricación china de desarrollo rápido y en sus usos de tecnología avanzada. El McKinsey Institute menciona a Wal-Mart como el ejemplo culminante de una empresa puntera, pues su productividad deriva de la «permanente innovación gerencial», que ha concentrado el poder en el centro del gigante, ha privado de poder a los sindicatos y ha tratado con su masa de trabajadores como si fueran empleados provisionales, temporales.[3]

Para los consumidores, el atractivo de este megalito estriba en que todo lo que se desee comprar barato –ropa, artículos para el coche, comida, perfumes, ordenadores, lo que sea– está en el mismo sitio. La centralización de pedidos parece reflejada en la posición de un consumidor que se pasea por los pasillos de un local de Wal-Mart donde todo está instantáneamente a mano, la ropa a sólo unos pasos de los ordenadores. Aunque sus empleados, según mi experiencia, son en general útiles, en Wal-Mart los vendedores, considerados en bloque, han sido eliminados del proceso de consumo: no hay allí mediación cara a cara ni persuasión. En este aspecto, la empresa se asemeja a

otras burocracias de vanguardia que han eliminado de su equipo las capas medias, de función interpretativa. La decisión sobre qué producto a precio reducido se ha de comprar gira en torno a la imaginación y la mercadotecnia mundiales.

Por absurdo que parezca, podríamos afinar la pregunta sobre economía y política de la siguiente manera: ¿la gente elige a los políticos como elige en Wal-Mart? Esto equivale a preguntar si el control centralizado de las organizaciones políticas creció a expensas de la política local y mediadora de los partidos. ¿Es que la mercadotecnia de los líderes políticos ha llegado a parecerse a la venta de jabón, en la medida en que el consumidor político reconoce al instante marcas entre las que escoger en la estantería?

Si contestamos afirmativamente a todo lo que se acaba de preguntar, el corazón de la política resulta ser la mercadotecnia, lo que no parece precisamente bueno para la vida política. La idea misma de democracia requiere mediación y discusión cara a cara, más deliberación que empaquetado. De acuerdo con esta línea de pensamiento, observamos con desaliento que hoy se utilizan todas las trampas de seducción de la publicidad para colocar en el mercado las personalidades y las ideas de los políticos; para decirlo de modo más sutil, así como raramente la publicidad pone las cosas difíciles para el cliente, también el político se presenta de forma que su compra resulte fácil.

Quisiera analizar esta respuesta obvia. No es que sea errónea, sino que la nueva economía complica al mismo tiempo la mercadotecnia y la política. Wal-Mart seguramente ha oprimido a sus trabajadores, pero sirve a una auténtica necesidad de sus clientes.[4] Sólo un esnob podría desdeñar la existencia de productos a bajo precio; ¿deberíamos entonces desdeñar la política «barata»? La versión

política de los grandes almacenes podría reprimir la democracia local pero potenciar la fantasía individual, como hace la publicidad, y erosionar el contenido y la sustancia de la política pero estimular la imaginación para el cambio.

La corrección política considerará esto simplemente una frivolidad. Sin embargo, las manifestaciones del nuevo capitalismo abonan poderosamente la idea de que las nuevas estructuras movilizan la imaginación del cambio. Necesitamos al menos conservar una mente abierta a la manera en que hoy los políticos se someten a la mercadotecnia, así como a las instituciones que los comercializan. Admito que para mí es difícil mantener abierta la mente a este respecto, pues la pérdida de la política local mediadora me parece una herida mortal. Pero si la economía continúa empujando hacia el modelo de avanzada y los ideales políticos siguen mirando hacia atrás, el ideal termina por no ser otra cosa que un lamento impotente.

LA PASIÓN QUE SE AUTOCONSUME

Los atenienses antiguos separaban el lugar donde hacían política –el *pnyx*– del espacio económico central de la ciudad, el *ágora*. La separación encarnaba una proposición clásica del pensamiento social: que la actividad económica debilita la capacidad del pueblo para la política. La lógica de este razonamiento es sencilla: para Platón, la economía opera sobre la base de la necesidad y el acuerdo, mientras que la política debería operar sobre la base de la justicia y el derecho. Más cerca de los tiempos modernos, la separación de economía y política adoptó un giro diferente, como ha documentado Albert Hirschmann en *The Passions*

and the Interests; en los siglos XVI y XVII el comercio parecía ser una actividad más pacífica y moderada que la política, cuyas pasiones reales tendían a la violencia.[5]

La creencia de que la economía consume la energía necesaria para la política reapareció en la era industrial en determinadas versiones del marxismo. Ahora, se sostenía, las privaciones materiales y los rigores destructivos del alma propios del trabajo fabril centran a los obreros exclusivamente en la supervivencia, sin dejarles espacio mental para reimaginar una forma diferente de vida colectiva. Una vanguardia revolucionaria tendría que asumir por ellos esa tarea. Esto quiere decir que la imaginación política requiere que se la proteja de la experiencia económica. Hoy en día, esta clásica proposición negativa ha tomado otro sentido, un sentido que, debido al significado mismo del consumo, se refiere más a la vida cotidiana que a la teoría.

En lenguaje poético, una pasión que nos consume puede connotar una pasión que se autodestruye por su propia intensidad; pero en sentido menos dramático, cuando utilizamos las cosas, las gastamos, las consumimos. Podemos sentir un deseo muy vivo de tener una prenda determinada, pero a los pocos días de haberla comprado y usado, nuestro interés por ella decae notablemente. Aquí la imaginación tiene su forma más vigorosa en la anticipación y se va debilitando permanentemente con el uso. Hoy, la economía fortalece este tipo de pasión que se autoconsume, tanto en los grandes supermercados como en la política.

Honoré de Balzac fue el gran artista del siglo XIX de las pasiones que se autoconsumen. Sus personajes, que con tanto ardor desean lo que no tienen, pierden el ardor con la posesión de lo deseado. Estos personajes son precursores de la famosa ley erótica de Proust, según la cual

cuanto más inaccesible es alguien, más lo deseamos. En *Le Père Goriot*, Balzac se imagina que esta psicología encarna una transición social, una transformación de los anticuados campesinos, aferrados a todo lo que han acumulado, en personajes más cosmopolitas, cuyos deseos materiales mueren apenas consumados. El sociólogo explicaría esta transformación social como un cambio en las instituciones, como la pérdida de importancia de la tierra o las casas heredadas como base de riqueza, el aumento del ingreso disponible como producto del trabajo, que se podía gastar con mayor libertad, o, una vez más, la cornucopia de cosas nuevas para comprar que la maquinaria de producción hacía posible.

En la pasión que se autoconsume se dan la mano el hartazgo y el derroche. Si pudiéramos acceder al ropero de un empleado parisino del Antiguo Régimen, por ejemplo, no encontraríamos otra cosa que unos pocos vestidos de mujer, tal vez dos trajes de hombre y zapatos que han pasado de generación en generación, todo hecho a mano. En la cocina encontraríamos un solo juego de platos, unas cuantas cazuelas, cucharas y cucharones, todo también hecho a mano. En la época de Balzac, la producción mecánica redujo el coste e incrementó el volumen de esos bienes ordinarios. Sólo a mediados del siglo XIX pudo ocurrírsele a una familia de medios modestos la posibilidad de tirar los zapatos gastados antes que repararlos, o poseer todo un conjunto de prendas para cada estación. La producción mecánica explica la observación de Georg Lukács según la cual Balzac fue un profeta de la expansión del deseo del capitalismo, pero la cornucopia no explica por sí misma el posterior desgaste del placer en la posesión.

En el siglo XX se propusieron dos explicaciones de la pasión que se autoconsume, ninguna de las dos plenamen-

te satisfactoria. Una fue la del «motor de la moda», lo que significa que la publicidad y los medios de comunicación enseñaban a moldear los deseos de tal manera que la gente se sienta insatisfecha con lo que tiene; éste fue el punto de vista que propuso Vance Packard en su estudio de mediados de siglo titulado *Los persuasores ocultos*,[6] que tanta influencia ejerció. En este caso, el mal es la mercadotecnia. La otra explicación fue la de la «obsolescencia planificada», que sostenía que se producían bienes para que no duraran, con el fin de que el público tuviera que comprar otros nuevos. Los datos en que se inspiraba esta explicación correspondían a la industria automotriz y a la industria textil en los Estados Unidos, cuyos coches estaban tan mal soldados y sus ropas tan mal cosidas, que en dos o tres años eran desechos.[7] En este caso, el mal es la producción.

Aunque los dos puntos de vista tienen sus méritos, ambos otorgan al consumidor un papel pasivo: el de mero juguete de la publicidad o el de prisionero de los desechos. Sin embargo, los cambios en el trabajo y la búsqueda de talento muestran que los individuos pueden estar implicados de un modo más activo en la pasión que se autoconsume.

El cambio en las burocracias del trabajo que se ha explorado en el primer capítulo muestra la fragilidad de la posesión que una persona tiene de su plaza en una institución puntera. El trabajo no es una posesión ni tiene un contenido preciso, sino que se convierte en una posición dentro de una red en constante transformación. Un nudo en la red –palabra curiosamente exenta de contenido que se emplea en el lenguaje de la dirección empresarial– es otra cosa que una oficina en el sentido de Max Weber. La gente puede competir ferozmente por una posición en la corporación, pero no para hacerse con un lugar como fin

en sí mismo. Como se ha tratado de dejar claro en el primer capítulo, esta experiencia implica más que la simple ambición que lleva a un sujeto a no estar nunca satisfecho con lo que tiene. Cuando las instituciones están ellas mismas sometidas a continua reinvención, las identidades laborales también se gastan, se agotan. Gran parte de la reestructuración de las corporaciones se asemeja en su naturaleza a una pasión que se autoconsume en el trabajo, sobre todo en la persecución de las probables «sinergias» cuando las empresas se fusionan. Una vez consumado el matrimonio y efectuado el recorte de personal, la persecución de la sinergia se debilita. Éste fue el caso, por ejemplo, en la fusión de Time Warner y AOL a finales de los años noventa del siglo XX, deseo que se desvaneció en cuanto fue posible hacerlo realidad.

El marco moderno da al talento una proyección afín a la pasión que se autoconsume. En el segundo capítulo hemos visto que, en los sectores avanzados de la tecnología, la medicina y las finanzas, las habilidades fijas son rápidamente objeto de desafío. En las instituciones en las que rige el proceso y el trabajo en red, el valor que se encarna en la artesanía, el de hacer bien algo por el hecho mismo de hacerlo bien, resulta cada vez más incómodo. La organización flexible, por el contrario, premia las habilidades transferibles, la capacidad para trabajar en problemas diversos con personas distintas cada vez y sacar la acción de su contexto. La búsqueda de talento, en particular, se centra en la gente con habilidad para resolver problemas prescindiendo del contexto, un talento que evita la profundización. La capacidad potencial enfatiza la perspectiva de hacer lo que todavía no se ha hecho; el logro y la maestría se autoconsumen, pues los contextos y los contenidos de conocimiento se agotan con el uso.

El consumo de bienes desempeña un papel decisivo en la complementación y legitimación de estas experiencias. Cuando la gente se dedica a comprar cosas, parece *deseable* estimular la pasión que se autoconsume. Y lo parece en dos sentidos: uno directo, el otro sutil. El primero se da a través de las marcas, el otro a través de la atribución de poder y potencialidad a las cosas que se va a comprar.

MARCAS Y POTENCIA

En un estudio sobre el deseo del consumidor, Sharon Zukin ha formulado así el dilema práctico de la compra: «El consumidor carece del conocimiento de la producción que tenían las generaciones anteriores.» En términos más específicos, «hacia los años sesenta, los norteamericanos ya no sabían ordeñar una vaca, cocinar una rosquilla ni hacer un coche con un envase de jabón o una caja de embalar».[8] Para Zukin, esto significa que la persona que trata de comprar de un modo inteligente tiene necesidad de una nueva comprensión de las cosas físicas: «en vez de conocimiento de la producción (...) conocimiento del oficio», lo que para esta autora significa «la apreciación sensorial de las cualidades de un producto, una modesta comprensión de las diferentes técnicas de producción e imaginación para construir el "trasfondo histórico" de un producto, esto es, el relato social de la tradición cultural de la que el mismo procede».[9] En otras palabras, el consumidor moderno necesita pensar como un artesano sin la capacidad para hacer lo que hace el artesano.

Teóricamente, esto podría ser cierto. Y, en la práctica, una virtud de Wal-Mart, en particular en sus productos

internos, reside en la naturaleza utilitaria de sus existencias, esas interminables filas de estanterías llenas de cosas de las que el consumidor debe saber algo para poder elegir. No obstante, otras formas de mercadotecnia buscan evitar que el consumidor piense como el artesano sobre la utilidad de un producto. Por el contrario, el sistema de marcas trata de que un producto básico que se vende en todo el mundo parezca distinto, trata de disimular la homogeneidad. Los medios para lograrlo son hoy más complicados que la idea que Packard tenía del «motor de la moda».

Hoy, la fabricación despliega a escala mundial la «construcción de una plataforma» de bienes, desde automóviles a ordenadores y ropa. La plataforma consta de un objeto básico al que se le imponen cambios poco importantes y superficiales con el propósito de convertirlo en producto de una marca determinada. El proceso de producción no es exactamente el conocido proceso industrial de producción masiva de bienes. Las tecnologías modernas pueden transformar rápidamente la forma y el tamaño de botellas o de cajas; y en la producción electrónica también se puede redecorar el contenido con más rapidez que en la antigua línea de montaje, en la que las herramientas sólo se adaptaban a una tarea única.

Los fabricantes llaman dorado a estos cambios que se introducen en la plataforma moderna, y la imagen es exacta. Para vender algo básicamente estandarizado, el vendedor magnificará el valor de diferencias de poca monta y diseño rápido y fácil, de modo que lo que cuente sea la superficie. Al consumidor, la marca tiene que impresionarle más que la cosa misma.

Un buen ejemplo de ello es la fabricación de automóviles. Las grandes compañías, como Volkswagen y Ford,

pueden producir y producen versiones de un coche global –una plataforma básica de chasis, motor y elementos de la carrocería– que luego el dorado diferencia. A menudo, en este tipo de producción el trabajo rudo de montaje de la plataforma tendrá lugar en países de bajos salarios del mundo subdesarrollado, mientras que el dorado se realizará en plantas de acabado cercanas a los mercados locales. Otro tanto está ocurriendo con los ordenadores: por ejemplo, los chips o las tarjetas que se producen sobre la base de una plataforma común lejos del mercado, se convierten en marca en la proximidad local y temporal de los mercados.

Para los fabricantes de la plataforma, el problema consiste en cómo hacer rentable la diferenciación. Los chimpancés y los seres humanos comparten alrededor del 96 por ciento del ADN. La empresa Volkswagen tiene que convencer a los consumidores de que las diferencias entre un modesto Skoda y un Audi de alto *standing* –que comparten aproximadamente el 90 por ciento de su ADN industrial– justifican la venta del último a un precio que duplica con creces el del primero. ¿Cómo una diferencia de contenido del 10 por ciento puede inflarse hasta llegar a una diferencia de precio del 100 por ciento? También es posible encuadrar el problema en términos de servicios: la velocidad de un avión podría considerarse su plataforma de servicio. El billete medio de clase *business* a bordo de un vuelo transatlántico cuesta cuatro o cinco veces más que un billete en clase turista de ese mismo vuelo, pero el pasajero de *business* no dispone de cuatro o cinco veces más espacio ni servicios, y la velocidad es la misma en todos los compartimentos del avión. Una vez más, ni el Skoda ni el Audi tienden a quedar obsoletos en poco tiempo, pues su plataforma es de excelente calidad. Este

admirable hecho de manufactura encierra una amenaza económica. Si las compañías realzan las virtudes de la pura utilidad y la posesión, venderán menos coches, y los compradores-artesanos en el sentido de Zukin tenderán a adoptar la mentalidad propia del Skoda.

De esta suerte, el hecho de imaginar diferencias reviste la máxima importancia en la producción de ganancias. Si es posible magnificar de alguna manera las diferencias, el espectador experimentará la pasión del consumo.

En la publicidad británica, el Skoda se presenta como un objeto en sí mismo, se muestra claramente el coche por dentro y por fuera, a menudo con gran cantidad de información escrita que complementa la presentación. Por el contrario, el Audi, de alto *standing,* tiende a ofrecer una visión desde el asiento del conductor y hacia fuera. Los anuncios contienen poco texto y la visión cambia de un anuncio a otro según se trate de un *coupé* o un sedán, tan fácilmente adaptables al Sáhara como al gran supermercado. La diferencia visual tiene por finalidad destruir cualquier asociación entre el Skoda y el Audi en la mente del comprador.

Al disminuir la atención a lo que el objeto es, el fabricante espera vender sus asociaciones; al alterar constantemente la visión desde la ventanilla, el fabricante espera poner de relieve «la experiencia de conducir», proceso que cambia permanentemente y parece ofrecer en distintas marcas y distintos modelos una visión diferente desde la ventanilla del vehículo. Por supuesto, en términos funcionales esto equivale a decir que el pasajero de clase *business* vuela más rápido sobre el Atlántico que la gente que va en la parte de atrás del avión. El desafío de todas las marcas está en crear variaciones de ese tema ilusorio mediante la descontextualización.

El dorado ha cambiado los términos de la obsolescencia planificada tal como se la formuló hace medio siglo. Cuando W. Edwards Deming propuso sus ideas de calidad total, tenía en vista una realidad productiva en la que los consumidores aceptaban como normales los productos defectuosos, situación muy semejante a lo que ocurre actualmente con el nuevo *software*, cuya mala calidad los consumidores tienden a aceptar como normal. Los fabricantes japoneses de coches y de material electrónico que respondieron a las ideas de Deming trataron de crear productos sin planificar su obsolescencia y de esa manera se hicieron un lugar en el mercado. Firmas como Toyota y Sony obtuvieron con ello brillantes éxitos. Sus máquinas eran «adaptadas a su finalidad», en frase de Deming, lo que tiene el doble sentido de máquinas que hacen exactamente lo que tienen que hacer y que lo hacen con solidez, con un rendimiento semejante al del atleta. Desde entonces, la producción automatizada y la vigilancia electrónica del producto han hecho posible que la gestión de la calidad total sea hoy un hecho normal.

El problema, por supuesto, está en que, una vez logrado ese alto nivel, la demanda de un producto languidece. En cierto sentido, no se trata de un desafío nuevo. Cuando, en la década de 1920, Henry Ford declaró que el cliente sólo podía tener el coche del modelo T que quisiera con tal de que fuera negro, su hijo Edsel Ford replicó que los colores daban beneficios. Lo que ahora ha cambiado es la participación del consumidor en el proceso de magnificación de las diferencias. Aquí pasamos de la intención de la mercadotecnia a la motivación de la respuesta del consumidor.

El consumidor busca estimular la diferencia entre bienes cada vez más homogeneizados. El consumidor, hom-

bre o mujer, se asemeja a un turista que va de una ciudad clónica a otra y que en ambas visita las mismas tiendas y compra los mismos productos. Pero ha viajado: para el consumidor, la estimulación reside en el proceso mismo de ir de un sitio a otro. El sociólogo Guy Debord piensa que éste es el efecto de la acción del consumidor sobre las cosas; que, lo mismo que viajar, cambiar de deseo se convierte por sí mismo en una especie de espectáculo. No importa que las cosas que uno compra sigan siendo las mismas, con tal de poder tener la sensación de cambio personal.[10] El sociólogo Erving Goffman, en sus últimos estudios sobre publicidad, adoptó un punto de vista complementario de la implicación del consumidor. Llamó la atención sobre el hecho de que las formas más sofisticadas de publicidad son «marcos sin terminar» que invitan al consumidor a participar para completar el cuadro.[11] Y esto es lo que hacen ciertos anuncios irónicos, como los que venden un coche mostrando el Sáhara y no el coche. El resultado es el mismo para Debord y para Goffman. Lo que atrae al consumidor son su propia movilidad y su imaginación: el movimiento y el enfrentarse a algo incompleto infunden energía a la imaginación; la inmovilidad y la solidez la amortiguan. El consumir participa en el acto de crear una marca, y en este acto importa más el dorado que la plataforma.

A mí, con mi mentalidad más afín al Skoda, me costaba tomarme en serio esas opiniones, hasta que asistí a una serie de reuniones de análisis de producto sobre vodka en una agencia de publicidad de Nueva York. El hecho elemental acerca del vodka es que no tiene gusto y prácticamente tampoco olor. Durante varias semanas fui testigo de los tremendos esfuerzos del «equipo creativo» de la agencia a propósito de cómo vender una nueva marca de

este alcohol anónimo; la solución a la que llegaron fue la de mostrar imágenes del estómago de torsos masculinos y femeninos sexualmente atractivos y unidos por el nombre del producto, sin ninguna alusión a la naturaleza del mismo. Se intentaba que el consumidor hiciera todo tipo de asociaciones. La gran habilidad de la campaña estaba, sin duda, en que esas imágenes de estómagos desnudos cambiaran de un mes a otro y de esa suerte produjeran lo que una persona me definió como «efectos asociativos compuestos». (Cabría observar que pocos integrantes del equipo creativo bebían en realidad alcoholes fuertes.)

Si bien no puede decirse que la publicidad que invita a la participación imaginativa sea exclusiva de los tiempos modernos, su peso específico es hoy particularmente importante. Por ejemplo, el aforismo de Marx según el cual «todo lo sólido se desvanece en el aire» fue contrarrestado en las primeras páginas de *El Capital* por un análisis completamente diferente del fetichismo de la mercancía. Para Marx, las cosas mundanas tan mágicamente revestidas de significados humanos habitaban en una suerte de museo personal, en el cual el consumidor agregaba permanentemente más cosas a su colección; el consumidor hacía acopio de sus tesoros, su objetivo era la acumulación. Lo último que deseaba el consumidor era renunciar a esos fetiches en los que tanto de sí mismo había depositado. Hoy, en el tipo de consumo descrito por Debord y Goffman, la renuncia a un objeto no se vive como una pérdida. La renuncia corresponde más bien al proceso de búsqueda de nuevos estímulos, pues a los objetos, dado que se trata de bienes básicamente estandarizados, es fácil renunciar.

Es así como hace su aparición la pasión que se autoconsume. ¿Debemos desdeñar esta invitación a la fantasía?

Es lo que haría una persona estrictamente utilitarista, que preferiría vivir en un mundo funcional al estilo del Skoda. El verdadero artesano no se preocuparía con tal de que los bienes fuesen realmente buenos. Pero no ser esclavo del anhelo de posesión también es una forma de libertad. De cara al futuro, ¿no sería mejor que los ciudadanos votaran por lo que podría ser, por una imaginación compartida, antes que por defender intereses particulares, por proteger lo que ya poseen?

Un segundo signo de la pasión por el consumo reside en la potencia. La potencia es algo que podemos comprar, y a este respecto pienso más en máquinas que en píldoras sexuales. Según un lugar común de la industria electrónica, los consumidores ordinarios compran equipamientos cuyas capacidades nunca utilizarán íntegramente: discos duros con memoria capaz de almacenar cuatrocientos libros, aunque la mayoría de la gente no guardará, en el mejor de los casos, más de unos cuantos centenares de páginas de cartas o programas de *software* que permanecen en el ordenador sin ser nunca abiertos. La conducta de estos clientes tiene su paralelo en los compradores de coches deportivos superveloces que en la mayor parte de los casos avanzan a trompicones en medio del tráfico, o en los propietarios de los tristemente famosos vehículos utilitario-deportivos diseñados para viajar en el desierto y que la mayoría de las veces se usan para llevar a los niños a la escuela y traerlos de vuelta a casa. En todos estos casos se trata de consumidores de potencia.

Desde los orígenes de los mercados de capital, los inversores se han visto impulsados por la creencia irracional en el poder de los objetos, como ocurrió en la «manía por

los tulipanes» de los inversores ingleses del siglo XVII, cuando el comercio de estos bulbos vulgares e inútiles prometía de alguna manera enriquecer a los banqueros británicos, antecedente de la locura de la inversión en puntocom de la década de los noventa del siglo XX. El atractivo de esta clase de consumo está en el incremento del capital mediante la explotación de posibilidades que otros no han previsto, o bien de la pura magia. Comprar una máquina poderosa tiene otra clase de atractivo, del que es excelente ejemplo un objeto pequeño y hermoso que se encuentra hoy en el mercado.

Me refiero al iPod, con capacidad para almacenar y reproducir diez mil canciones de tres minutos. Pero ¿cómo hará uno para escoger las diez mil canciones, o de dónde sacará tiempo para bajarlas? ¿Cuáles serían los principios de selección de las quinientas horas de música que contiene esa cajita blanca? ¿Acaso sería posible recordar las diez mil canciones a fin de elegir una en particular que se deseara oír en un momento determinado? (Esta proeza de la memoria humana implicaría, en el campo de la música clásica, la capacidad de saber de memoria prácticamente todas las obras de Juan Sebastián Bach.)

Los estudiantes del Renacimiento aprendían a memorizar una enorme cantidad de material fáctico imaginándose en el teatro: agrupaban hechos en categorías encarnadas en un personaje en escena que, como Apolo, representaba la astronomía, o como Neptuno, representaba la navegación; el espectador mental inventaba luego un relato tejido en torno a Apolo y a Neptuno con el fin de poner en relación los distintos hechos contenidos en uno y otro dominio.[12]

Esta clase de teatro de la memoria no está incluido en los procedimientos de acceso aleatorio de un iPod. Prácti-

camente lo mismo vale para las instrucciones escritas que acompañan al iPod. La máquina es «neutral en contenido»: el manual sugiere que se visiten diferentes sitios de interés en Internet con protocolos para bajar material, pero las visitas sólo muestran más neutralidad. Uno de esos sitios, por ejemplo, ofrece tres mil antiguos éxitos, después de lo cual viene una enumeración alfabética de los tres mil títulos. Pero, una vez más, nos topamos con la dificultad de retener en la mente nueve mil minutos de audición. No es sorprendente que Michael Bull, que ha escrito un estudio acerca del uso real que se hace en general del walkman, precursor del iPod, se haya encontrado con que la gente escuchaba una y otra vez las mismas veinte o treinta canciones, que es la memoria musical activa que posee la mayoría.[13]

Sin embargo, el poderoso atractivo comercial del iPod consiste precisamente en tener más de lo que una persona podría usar jamás. Parte de ese atractivo reside en una conexión entre potencia material y capacidad potencial de un individuo. Al buscador de talento, como hemos visto, no le interesa tanto lo que uno ya sabe como cuánto sería capaz de aprender; al director de personal no le interesa tanto lo que uno es como lo que podría llegar a ser. Análogamente, comprar un pequeño iPod promete la expansión de las capacidades personales; todas las máquinas de este tipo funcionan sobre la base de la identificación del comprador con la sobredimensionada capacidad introducida en las máquinas. Las máquinas se convierten en una gigantesca prótesis médica. El iPod tiene una gran potencia, pero el usuario no domina esa potencia. Ésa es justamente la razón por la cual las máquinas ejercen tanta atracción. Como me dijo el vendedor que me vendió el iPod, sin inmutarse: «El límite es el cielo.» Y lo compré.

Para decirlo de modo abstracto: el deseo se moviliza cuando la potencia se divorcia de la práctica; y más sencillamente: no limites lo que deseas a lo que puedas hacer. En cierto sentido, Walt-Mart también ejemplifica este divorcio: una inmensa reunión, bajo un mismo techo, de más de lo que cualquier persona podría comprar; la mera masa de objetos estimula el deseo. Hay en esto un contraste entre Wal-Mart y los primeros grandes almacenes que aparecieron en París a finales del siglo XIX. En aquellos emporios comerciales, la mercadotecnia consistía en exhibir un grupo de objetos sin semejanza entre sí, uno o dos ejemplares de cada uno, en un solo conjunto. Por ejemplo, una lata de salsa podía estar sobre una alfombra persa, junto a una botella de perfume caro. El vendedor intentaba estimular al comprador haciendo aparecer lo extraordinario como normal, mientras que en Wal-Mart lo que estimula es la cantidad y hasta el exceso de objetos.

En resumen, la pasión por el consumo adopta dos formas: compromiso activo en la imaginación y estimulación mediante la potencia. El consumidor que entra en el juego del mercado de la imaginación puede perder el sentido de la proporción y tomar como objeto real de valor el dorado y no su plataforma. De la misma manera, la celebración de la potencia crea riesgos, tanto para las empresas como para los individuos. En la era de los trusts y los monopolios, magnates norteamericanos como Carnegie y Rockefeller trataban de impedir el dinamismo no regulado de los mercados, porque aspiraban a obtener la sumisión de los pequeños proveedores y distribuidores más que a crear competidores con la fantasía empresarial de convertirse ellos mismos en otros tantos Rockefeller. Análogo

fue el intento en la decisión de Bismarck de crear burocracias consistentes: si los trabajadores y los soldados se sintieran plenos de todo tipo de posibilidades inexplotadas e indefinidas, dejarían de ser obedientes. Hoy, en las organizaciones de vanguardia la ideología de la potencia puede sugerir a la dirección de empresa posibilidades futuras mayores que el actual dominio de la institución; en la persecución de esa meta la dirección puede hacerse más centralizada y más directiva, con pérdida para los empleados o, como en el caso de la BBC, sin seguridad acerca de su supervivencia.

El *ethos* de la potencia puede volver vulnerables a las propias compañías, como cuando los inversores ven en ellas una cierta e indefinible posibilidad de crecimiento. La historia de las fusiones y adquisiciones está plagada de firmas como la Sunbeam Corporation, a la que le iba muy bien con la producción de simples aparatos domésticos hasta que un pequeño grupo de inversores poderosos decidió que se la podía reconvertir en una empresa mucho más importante; este canto de sirena estuvo a punto de hacer naufragar la compañía. Por tanto, la empresa puede tener el mismo comportamiento que un consumidor que cede a la pasión por el consumo y se deshace de cosas que funcionan bien.

Pero las máquinas que he descrito –iPod, SUV, ordenadores con superabundancia de programas de *software*– ejercen una atracción positiva en la imaginación. Lo mismo ocurre con Wal-Mart. El puritano vive en la sospecha; nosotros, en cambio, queremos placer. Lo que he descrito son placeres que los consumidores *se dan* en las cosas, un placer impuesto del que un ascético utilitarista recelaría y sin duda con razón. Y la declaración de que «el límite es el cielo» podría defenderse con fundamento político: la gen-

te podría liberarse soñando en algo más allá de las rutinas y los límites de la vida cotidiana. En el mismo sentido podrían liberarse sintiendo que han usado y agotado estas maneras perfectamente viables de subsistencia. ¿No se libera la gente cuando trasciende lo que sabe, usa o necesita directamente? La pasión de consumir podría ser otro nombre de la libertad. Ésa es al menos la propuesta. Ahora voy a examinarla.

EL CIUDADANO COMO CONSUMIDOR

Empecé a pensar en esa conexión, de manera indirecta, cuando visité dos laboratorios de investigación de última generación: Xerox Park, en Silicon Valley, y Media Lab, en el MIT. Ambos parten de la premisa de que la utilidad puritana coarta el espíritu de innovación, ambos han jugado con posibilidades científicas vagas en lugar de adherirse a modelos mecanicistas de investigación y ambos han producido sin buscarlos, por casualidad, resultados prácticos de extraordinarias posibilidades. Xerox Park dio con el icono de pantalla de ordenador y Media Lab con una multitud de programas de *software*. Aunque apenas entiendo sus trabajos científicos, ambos lugares me impresionaron por su naturaleza democrática.

Esta impresión se ve fortalecida por el punto de vista que Hannah Arendt expone en sus escritos sobre el proceso democrático.[14] Para esta autora, «el gran estudioso de la política» –el técnico del poder– es enemigo del pueblo. En un foro verdaderamente democrático, todo ciudadano, hombre o mujer, debería tener el derecho de pensar en voz alta y discutir con otros, sea o no experto. Y no debería imponerse el test de utilidad y pragmaticidad: este test

hace hincapié más en lo que es que en lo que podría ser. Arendt quiere dar libre juego a la imaginación política de un modo más o menos semejante al espíritu experimental de Media Lab.

Más aún, Arendt propone su versión personal de la pasión por el consumo: los ciudadanos producen leyes, viven con ellas, las agotan y luego dan nacimiento a algo nuevo, aun cuando la ley antigua todavía demuestre ser mecánicamente viable. Aquí, el pensamiento de Arendt es absolutamente preciso: dirige sus dardos contra la insistencia de los juristas en el procedimiento, se opone al aletargante peso de la jurisprudencia y se adhiere a una peculiar visión del derecho consuetudinario que deja más espacio a la innovación. La dramatización de lo potencial aparece en los últimos escritos de Arendt sobre la voluntad colectiva; lo mismo que Arthur Schopenhauer, cree que la fuerza de voluntad se nutre de fuentes que residen allende las representaciones y las transcripciones de las cosas de la vida cotidiana.[15]

Estas opiniones se remontan al ideal democrático de Jefferson, según el cual los ciudadanos se rebelan cada dos generaciones contra el peso aletargante del pasado, y se proyectan en visiones como la del filósofo social Ulrich Beck, en cuya «sociedad de riesgo» la gente está ansiosa por disponer de oportunidades sin saber de antemano cuál será el resultado.[16]

Naturalmente, que una figura política se desentienda de la evidencia fáctica puede, en la práctica, no ser otra cosa que oportunismo. Pero a menudo la realidad política deja atrás al cínico. Es lo que ocurrió con el movimiento por los derechos civiles de los negros en Estados Unidos, que en un momento decisivo de la protesta recibió la energía del discurso de Luther King «Tengo un sueño»,

pronunciado en el apogeo de la búsqueda de justicia. Pese al escarnio que de él hicieron los espíritus realistas en la prensa y el gobierno, movió a la acción a una masa de oyentes. El lenguaje que utilizó desplegó la retórica del potencial personal y el abandono de antiguos hábitos de separación racial convertidos en rutina. King fue el arendtiano perfecto. Para él, la persecución de la justicia era más que un conjunto de apaños políticos, requería una página nueva.

De una cultura como la nuestra, con tan poco apego a la posesión, tan a tono con el cambio, podríamos esperar que reforzara el proyecto progresista. En este supuesto de la mejor perspectiva posible, el tiempo de posesión debiera acortarse, lo mismo que en el proceso de trabajo. El público con formación política se expandería a dimensiones globales, lo mismo que en un proceso de inversión. En realidad, ha habido momentos de la década pasada en que, en mis entrevistas a diversos directivos de empresas punteras, he llegado casi al convencimiento de que las nuevas condiciones económicas podrían producir una política progresista. Se trataba de jóvenes dirigentes empresariales que habían amasado fortunas en la tecnología y estaban devolviendo dinero a la sociedad civil, sobre todo en causas medioambientales y programas de reciclaje. Creían en el nuevo ideal de individualidad en la empresa como modelo para el ciudadano dotado de poder, cosa que no ocurría con el ciudadano imaginado por el capitalismo social, esto es, antes activo que sumiso.

Sin embargo, luego he pensado que ese sueño está mal fundado. Para explicar por qué las nuevas instituciones no producen una política progresista me centraré en algo que el consumo y la política comparten: el teatro.

El campo del consumo es teatral porque el vendedor,

lo mismo que un dramaturgo, para que el consumidor compre tiene que tener bajo control la suspensión voluntaria del descreimiento. Incluso el prosaico Wal-Mart es un teatro cuyo tamaño y la mera superabundancia de los bienes que ofrece modifica la comprensión de las cosas en sí mismas que tiene el espectador-consumidor. Hoy en día, es impresionante el poder de la pasión por el consumo: para el espectador-consumidor, el uso posesivo es menos estimulante que el deseo de cosas que todavía no posee; la dramatización de lo potencial lleva al espectador-consumidor a desear cosas que no puede utilizar plenamente.

Igualmente teatral es la política, y en particular la política progresista, que requiere un determinado tipo de retórica. Exhibe una suspensión voluntaria del descreimiento de los ciudadanos en su propia experiencia acumulada. He tratado de poner el énfasis en el aspecto positivo de esto. Pero, lo mismo que la mercadotecnia de los bienes de consumo, la de la política también puede adoptar un giro mucho más negativo. Lo que falla en la esperanza de cambio progresista es la comprensión del papel profundamente *debilitante* que desempeña la ilusión en la sociedad moderna. Mi intención con esto es proponer una paradoja, la de que la gente puede acceder activamente a su propia pasividad.

Señalaré cinco maneras en que el consumidor-espectador-ciudadano se aleja de la política progresista y se acerca a esa actitud más pasiva. Difícilmente pueda la lista ser exhaustiva, pero cada elemento surge directamente de la cultura del nuevo capitalismo que se ha descrito en estas páginas. Para orientar al lector, he aquí la lista: por un lado, al consumidor-espectador-ciudadano se le ofrecen 1) plataformas políticas que se asemejan a las platafor-

mas de los productos fabriles y 2) diferencias de dorado, y a la vez se le pide 3) que prescinda de «la madera retorcida que es la humanidad» (como Immanuel Kant ha dicho de nosotros); por otro lado, el consumidor-espectador-ciudadano 4) deposita su confianza en las políticas más cómodas para el usuario y 5) presta su conformidad a productos políticos siempre nuevos en oferta.

La plataforma política. La plataforma de Volkswagen es un chasis común a partir del cual se magnifica el valor de unas insignificantes diferencias materiales para convertirlas en marcas. La política moderna adopta una forma similar, que solemos llamar consenso político. Por ejemplo, hoy en Gran Bretaña el nuevo laborismo y el conservadurismo moderno tienen una extensa plataforma común: pro empresarial, de inclusión social y ambivalente en cuestiones de inmigración. De esta manera operó la política de plataforma durante la mayor parte de la segunda mitad del siglo XX en los Estados Unidos hasta la presidencia de George Bush, hijo. El Partido Republicano y el Partido Demócrata parecían muy diferentes, pero, una vez en el poder, se comportaban de modo muy parecido: el presidente Ronald Reagan, supuestamente del ala dura de la derecha, expandió la burocracia del gobierno central, acumuló un déficit de magnitud keynesiana y a la vez ejecutó con éxito una política de distensión con el imperio soviético, mientras que el presidente Bill Clinton mimó a la empresa, se resistió al aumento del salario mínimo y condujo con toda energía la guerra en pequeña escala. Lo único verdaderamente arendtiano fueron durante muchas décadas las instituciones judiciales, con sus sentencias sobre segregación racial, aborto, delincuencia, vivienda y responsabilidad de las empresas; hoy en día, su obra transformadora sigue siendo blanco del segundo régimen de Bush.[17]

Lo que la simple etiqueta del consenso político deja sin explicar son las fuerzas que impulsan a la política a un terreno común. En la actualidad, los politólogos europeos han calificado de neoliberales al régimen de Estados Unidos y al del Reino Unido, para indicar que en ambos países una plataforma centrista hace posible un desarrollo económico favorable a la globalización, la flexibilidad y la meritocracia. Pero no se trata de fuerzas exclusivas de la esfera anglonorteamericana. Por el contrario, constituyen una tendencia lógica en otras sociedades fuera de los límites del capitalismo social.

El elemento común más importante en esta plataforma es el papel del Estado. Lejos de debilitarse, el Estado mantiene una vigorosa función de dirección. El centro controla la dotación de recursos en instituciones desarrolladas y vigila el rendimiento. No dirige en sentido weberiano; por el contrario, el poder y la autoridad se separan. Lo mismo que en la empresa, también en política las burocracias centralizan cada vez más el poder al tiempo que se niegan a hacerse responsables de sus ciudadanos. Este divorcio entre poder y autoridad –que se ha analizado en el primer capítulo como fenómeno empresarial– es cualquier cosa excepto políticamente progresista.

A mi entender, una buena organización política *progresista* es aquella en que todos los ciudadanos se sienten unidos en un proyecto común. El capitalismo social creó ese proyecto común mediante las instituciones cívicas basadas en un modelo militar; la debilidad del capitalismo social fue la jaula de hierro de la solidaridad. El nuevo orden institucional huye de la responsabilidad y presenta su indiferencia como libertad de los individuos o grupos de la periferia; la debilidad de la política derivada del nuevo capitalismo es la indiferencia.

Dorado. A medida que el Estado adopta esta nueva plataforma, la retórica de los partidos políticos en competencia tiene que insistir necesariamente en las diferencias. Por cierto, si nos centráramos en la plataforma como única realidad, dejaríamos de lado la experiencia vivida de la vida política, a saber, que son precisamente las diferencias lo que de verdad estimula a los votantes y a los medios de comunicación. El dorado explica cómo tiene lugar esta estimulación. La forma más simple de dorado político consiste en magnificar los símbolos. En Gran Bretaña, los partidos habían discrepado apasionadamente sobre la prohibición o no de la caza de zorros con perros; recientemente se dedicaron unas setecientas horas de debate parlamentario a esta cuestión, mientras que la creación del Tribunal Supremo para el Reino Unido fue objeto de dieciocho horas de discusión. En la exaltación simbólica de trivialidades no hay nada nuevo; lo nuevo es la consonancia entre la publicidad de productos y el comportamiento político. La mercadotecnia de las personalidades políticas se parece cada vez más a la del jabón en que lo que los publicistas esperan que atraiga la atención del público es el dorado de las pequeñas diferencias.

Tan habituados estamos a esta superposición de comportamiento político y comportamiento consumista que perdemos de vista sus consecuencias: la interminable obsesión de la prensa y del público por las características personales de los políticos enmascara la realidad de la plataforma de consenso. Más aún, en los comportamientos políticos modernos, con frecuencia la mercadotecnia de la personalidad evita la historia y las actuaciones del político en el ejercicio del poder, cosas que resultan demasiado aburridas. La figura del político, hombre o mujer, encarna intenciones, deseos, valores, creencias y gustos. Una vez

más, el énfasis en estos aspectos tiene como consecuencia el divorcio entre el poder y la responsabilidad.

Quizás la forma más seria de dorado en la política moderna consista en recontextualizar el hecho. Los anuncios de coches de alto *standing*, como hemos visto en este mismo capítulo, por ejemplo los de Volkswagen, crean una marca a partir de un producto-plataforma. Exactamente de la misma manera se puede en política recontextualizar los hechos de la inmigración y luego ponerlos en el mercado. En Alemania, lo mismo que en Gran Bretaña, el grueso de los inmigrantes son trabajadores que pagan impuestos y que se encargan de la limpieza de hospitales y del barrido de las calles, tareas que los británicos y los alemanes nativos rechazan; para convertir su presencia en capital político, se da a estos marginados, pero necesarios, una nueva presentación a fin de colocarlos en la misma jaula cultural que los que buscan asilo sin aportar nada. En Estados Unidos, la etiqueta de inmigrante tiene otro sentido. Los trabajadores inmigrantes, sobre todo de México, son tácitamente aceptados porque, una vez más, son necesarios en buena parte de la economía agrícola y de servicios del país. Se convierten en marcas políticas cuando se les impone un nuevo envoltorio cultural, como hace el gurú de la política Samuel Huntington en un libro reciente y de gran influencia titulado *¿Quiénes somos?*[18] En él se presenta a los mexicanos con la lealtad dividida entre el país y el extranjero, reacios a la cultura cívica protestante norteamericana, insidiosos colonizadores desde abajo. Como a los zorros británicos, se atribuye a los estadounidenses mexicanos más importancia de la que tiene su condición de vendimiadores y de barrenderos de calles.

Durante siglos, Europa y América del Norte han etiquetado a los extranjeros como una vasta y aterradora pre-

sencia, y hoy, lo mismo que en el pasado, el extranjero se ha convertido en el espacio simbólico en el que la gente puede proyectar toda suerte de angustias. La diferencia reside en la naturaleza de las angustias. Hoy, además del antiguo puro prejuicio y del rédito político, la experiencia de la burocracia inestable y a corto plazo es la que acuña la marca del inmigrante. En el campo del trabajo, el extranjero es el depositario de las ansiedades por pérdida de trabajo o por inutilidad. Esas inquietudes tienen sentido, como hemos visto, cuando el extranjero está realmente en el extranjero, en una centralita o en una empresa de *software* de la India; pero no cuando son proyectadas sobre un inmigrante que barre las calles. O, mejor dicho, tienen un sentido imaginario: el temor a la pérdida de control tiene ahora un objetivo al alcance de la mano. Y en ese perverso trabajo de la imaginación no se advierte que la persecución de estos débiles marginados que tenemos al lado no contribuye prácticamente en nada a asegurarnos el trabajo.

En política, la plataforma y la marca se complementan para dar lugar a otra cosa que un deseo progresista de cambio: un clima político afín al que Freud fue el primero en llamar «narcisismo de las pequeñas diferencias». Lo mismo que en publicidad, también en política la adjudicación de una marca puede conducir a la pérdida del juicio realista al estilo del Skoda y abrir una puerta particularmente moderna al prejuicio.

La tercera razón por la que el nuevo orden no es progresista desde el punto de vista político es la convicción del consumidor de que nada es suficiente. Semejante convicción opera en la esfera económica, como hemos visto, cuando una compañía que obtiene ganancias se reorganiza para crecer, pues obtener ganancias ya no es suficiente.

Análoga manera de poner entre paréntesis la realidad presente es la que se encuentra en la búsqueda de talento cuando el experimentador desplaza el foco del logro real a una capacidad hipotética. Algo semejante ocurre en el consumo: los vehículos utilitarios deportivos, esos monstruosos consumidores de gasolina que se encuentran por doquier en las zonas residenciales de los Estados Unidos, son máquinas consagradas a una libertad imaginaria: aunque encalladas en el tráfico, con ellas se tiene la posibilidad de conducir por el desierto o de atravesar el Ártico.

El malestar ante la realidad existente debería ser progresista. Pero la lección que los políticos aprenden de las instituciones de vanguardia tiende a ser negativa. La explicación es que se ignora la esfera de la experiencia cotidiana, los pequeños aumentos en las pérdidas y ganancias que constituyen el tejido de la experiencia vital. Por ejemplo, en la década de 1990, un gobierno norteamericano de mentalidad liberal trató de reformar el sistema de salud según el modelo puntero de tratar la prestación sanitaria como una serie de transacciones con médicos y no como relaciones a largo plazo. La reforma ignoró las densas experiencias cotidianas de pacientes y médicos mientras rellenaban formularios; daba por supuesto que búsquedas informáticas bien organizadas en la Red sustituirían la actividad del diagnóstico y el tratamiento cara a cara, que consume tiempo. Los reformadores se impacientaban con las complicadas realidades de la condición de enfermo; trataban a éste con mentalidad de empresarios.

La impaciencia ante la «madera retorcida que es la humanidad» tiene, por supuesto, larga prosapia, tan larga que de ella ha de haber aprendido la práctica política; en efecto, la política tuvo que crecer desde el suelo. Pero eso es precisamente lo que evita la adopción del nuevo pen-

samiento institucional, tanto en política como en la empresa. Edmundo Burke, Kant y otros observadores de la Revolución Francesa comprobaron con horror que los revolucionarios vigilaban y atacaban las realidades de la vida cotidiana en su afán de enderezar la madera retorcida; en cambio, la reforma moderna es desinteresada por naturaleza, desprecia el suelo porque la vida cotidiana parece meramente provisional.

Mi cuarta preocupación es que cuando los ciudadanos actúan como consumidores modernos dejan de pensar como artesanos. Esta preocupación complementa la falta de atención de los responsables de la política, pero de un modo más refinado; el ciudadano-como-consumidor puede retirar su compromiso cuando los problemas políticos se vuelven muy difíciles o resistentes. La queja habitual en lo que respeta a los medios de comunicación es que el eminente experto en política, pero poco expresivo, aburre, mientras que la personalidad brillante gana votos en la televisión. En cambio, el problema debiera girar en torno a la manera en que se organiza la atención.

En el trabajo, el buen artesano es más que un técnico mecánico. El artesano quiere entender por qué una pieza de madera o un código de ordenador no funciona; el problema se vuelve atractivo y, en consecuencia, engendra adhesión objetiva. Este ideal cobra vida en una habilidad tradicional como la confección de instrumentos musicales; y lo mismo ocurre en un escenario más moderno como un laboratorio científico. Y también, por cierto, en una empresa bien dirigida: no quieres huir de los problemas, prestas atención. Pero en el consumo es difícil pensar como artesano, como sostiene Zukin. Uno compra algo porque es cómodo para el usuario, lo que en general significa que el usuario no tiene que molestarse en saber cómo

funciona el objeto, sea un ordenador, sea un coche. Esta división entre fabricante y consumidor se ve reflejada en el argumento del gurú de la informática John Seely Brown, según el cual el desafío comercial de los artilugios electrónicos modernos consiste en «hacer que la tecnología deje de ser un obstáculo»; las nuevas máquinas deben tener el mismo atractivo técnico que un teléfono y ser tan fáciles de usar como éste.

Naturalmente, a nadie le gusta reprogramar el ordenador cada mañana. Pero la comodidad del usuario embrolla la democracia. Efectivamente, la democracia requiere que los ciudadanos estén dispuestos a hacer un esfuerzo para descubrir cómo funciona el mundo que los rodea. Por ejemplo, pocos partidarios norteamericanos de la reciente guerra de Irak deseaban adquirir conocimientos sobre Irak (la mayoría no podía ni siquiera localizar ese país en un mapa). Igualmente asombroso, en el otro extremo del abanico político, es que pocos partidarios de la investigación con células madre mostraran alguna curiosidad por los argumentos de los teólogos católicos sobre esa investigación. El ciudadano-como-artesano haría en ambos casos un esfuerzo de averiguación. Cuando la democracia se articula según el patrón del consumo, se vuelve cómoda para el usuario y esa voluntad de saber se desvanece.

No pretendo decir que la gente sea perezosa, sino que la economía crea un clima político en el que a los ciudadanos les resulta difícil pensar como artesanos. En las instituciones organizadas en torno al trabajo flexible, el involucrarse profundamente en algo lleva implícito el riesgo de hacer que el trabajador parezca encerrado en sí mismo o con objetivos demasiado estrechos. Una vez más, en la comprobación de la capacidad, alguien que se interesara demasiado por un problema específico fracasaría en el

test. La propia tecnología opera ahora contra el compromiso.

El iPod, he observado, invalida al usuario con su inmensa capacidad; la abundancia de información que genera la tecnología moderna amenaza más en general con volver pasivos a sus receptores. El exceso estimula la desconexión. Seely Brown realiza a este respecto una útil distinción entre información y comunicación. Un volumen abrumador de información, sugiere este autor, no es un problema «inocente»; grandes cantidades de datos dan lugar a un hecho político: a medida que el volumen crece, el control se centraliza.[19] En cambio, en la comunicación, el volumen de la información decrece a medida que la gente interactúa e interpreta; la revisión y la eliminación son los procedimientos que descentralizan la comunicación.

Esto parece oponerse a la intuición, pero tiene sentido si se piensa en la comunicación en términos burocráticos. Como se ha visto en el primer capítulo, en la pirámide burocrática la información desde arriba es filtrada, modificada y particularizada a medida que desciende por la cadena de mando; la gente se comunica acerca de la información. En el tipo de institución que responde al modelo del MP3, se centralizan, se ordenan y se hacen circular grandes masas de datos sin mezcla. La información permanece intacta en la pantalla, como un correo electrónico o datos numéricos. A medida que el volumen de esta información aumenta –como ha ocurrido en la generación pasada–, el receptor tiene menor capacidad de reacción y termina por desvincularse de ella desde el punto de vista interpretativo. Además, la transacción de un texto-mensaje tiene muy poca semejanza con una conversación; su lenguaje es más primitivo y en la tecnología se eliminan los silencios que delatan duda y objeción, gestos irónicos y

digresiones momentáneas, esto es, el material entero de una comunicación con reciprocidad.

Una última razón por la cual la moderna política económica no tiende a una política progresista se relaciona con la confianza. La fuerte evidencia empírica respalda el cliché según el cual la gente ha perdido hoy la confianza en la política y en los políticos. A su vez, muchos políticos acusan de cinismo al público. A este antagonismo subyace la cuestión del *modo* en que los políticos ganan confianza; no pueden hacerlo, se podría decir, con un comportamiento como el de los ejecutivos de empresas punteras.

Para explicarlo, pido disculpas al lector por referirme a mi experiencia personal en el Partido Laborista británico. Fui a vivir a Gran Bretaña precisamente cuando el laborismo llegaba al poder, en 1997. Durante toda una generación anterior, este partido había luchado para desprenderse de su pasado socialista; el nuevo laborismo aspiraba a moldearse de acuerdo con las empresas de alta tecnología o de empresas avanzadas de servicios, tomando sus éxitos como ejemplo. Me integré informalmente al proceso en la política de relaciones laborales, puesto que acababa de expirar mi período presidencial en el American Council on Work, una organización abierta de líderes sindicales, académicos y gente de empresa.

Una vez en el poder, el nuevo laborismo empezó a desarrollar políticas en pro de la reforma. Las políticas iniciales en materia de trabajo fueron buenas: formación y asesoramiento para el empleo, seguridad industrial y problemas de relación entre trabajo y familia, todo ello bien abordado. Sin embargo, cada año hubo más políticas, o políticas diferentes que reformaban las anteriores, las que reformaban a su vez el desorden que el laborismo había heredado. Como esta sucesión de políticas era incesante,

la confianza del público en ellas se erosionó. En los consejos del gobierno, la producción permanente de nuevas políticas se mostraba como esfuerzo por aprender de las acciones adoptadas con anterioridad; para el público, la fábrica de políticas parecía indicar que el gobierno carecía de compromiso con cualquier curso particular de acción. En una reunión sobre salario mínimo, un funcionario sindical me preguntó con aire taciturno: «¿Qué ha pasado con la política de este último año?» El mismo proceso de lanzamiento de políticas, y con el mismo efecto de desencanto, tuvo lugar en educación y en los servicios de salud. Antes incluso de la actuación del primer ministro contra los deseos del país en lo tocante a la guerra de Irak, las encuestas mostraban que el Partido Laborista tenía un grave problema de confianza.

Irónicamente, el único dominio del nuevo laborismo que mantuvo la confianza del público a lo largo de sus primeros ocho años de gobierno fue el de la política económica vigilada por el Tesoro, menos fértil, pero más estable en sus ideas. La ironía surge de la estrecha inspiración de las reformas en lo que los ministerios gubernamentales consideraban prácticas de las empresas de vanguardia. Como se vio en el primer capítulo, esas prácticas alimentan la ansiedad, un tipo de ansiedad que la psicoanalista Margaret Mahler llamó en algún momento «inseguridad ontológica». Esta etiqueta no es mera jerga profesional; trata de describir el temor de lo que pueda ocurrir incluso sin amenaza alguna de desastre. A esta clase de ansiedad se la llama también flotante, para indicar que alguien sigue preocupado aun cuando no tenga nada que temer en una situación específica.

El laborismo predisponía a esta ansiedad flotante aun cuando, en conjunto, sus políticas fueran efectivas; como

han documentado David Walker y Polly Toynbee con cierto detalle, en el curso de sus primeros ocho años de gobierno, el nuevo laborismo mejoró constantemente la suerte de la mayoría de los británicos.[20] Pero para el público en general, una vez más según la medición de las encuestas de opinión, esos progresos reales no eran tranquilizadores. Como extranjero que trabajaba en Gran Bretaña, quedé atónito ante el cuidadoso reciclaje que se dedicaba a un grupo de jóvenes trabajadores en paro. En Estados Unidos no hay nada comparable, y sin embargo esos jóvenes no establecían relación alguna entre la gran atención de que eran objeto y el gobierno que hacía posible tal cosa; muchos decían que estaban desilusionados del laborismo.

Reconozco que Gran Bretaña bajo el nuevo laborismo es un caso especial. Ya quisiera la mayoría de los países tener esta clase de descontento. Pero lo menciono precisamente porque el Estado británico es en realidad un modelo progresista. Sin embargo, cada vez menos de sus beneficiarios creen en el progreso. Los políticos con los que he trabajado calificaban esas reacciones de «desagradecidas»; las críticas de los medios de comunicación consideran que se deben a la personalidad «demasiado distante» de los políticos del nuevo laborismo. Más sentido tiene tratar de comprender en términos de consumo los problemas con que se encontraron los políticos. El nuevo laborismo se ha comportado como lo harían unos consumidores de políticas, abandonándolas sucesivamente como si carecieran de valor una vez afirmada su existencia. Esta pasión por el consumo quiebra la confianza en el gobierno; el público no puede dar crédito al responsable político que, habiendo tomado decisiones en las que creyó cuando las propuso, se desentienda luego de ellas.

En las políticas de gobierno, lo mismo que en las de empresa, esa mentalidad de consumo se adapta al marco de las nuevas instituciones. Tanto en la política como en la empresa, lo que predomina sobre el *proceso* es el pensamiento a corto plazo; las formas más lentas y más sostenidas de crecimiento resultan sospechosas. Los repentinos bandazos de la política hacia las instituciones empresariales producen inseguridad ontológica y ansiedad flotante; lo mismo ocurre en política pública. Con toda lógica, la gente sospecha y se siente molesta ante los cambios económicos en la esfera política, de los que saca la conclusión de que los políticos van a la deriva o carecen de compromiso. Cuando los políticos, en particular los progresistas, piensan y se comportan como consumidores, pueden autodestruirse o producir el amargo descontento que acompaña incluso a las admirables reformas políticas actualmente en curso en Gran Bretaña.

He aquí, pues, cinco razones por las cuales, en conjunto, el nuevo modelo institucional no alienta la política progresista, aun cuando sus líderes intentan hacerlo bien. Probablemente la ciencia política consideraría que la consecuencia más importante es la grieta entre poder y autoridad. A mi juicio, la cultura de la vida institucional hoy emergente desempeña una papel igualmente decisivo. La pasión por el consumo se adapta tanto a esa cultura como el concepto meritocrático de talento y el yo idealizado que públicamente huye de la dependencia de los demás a largo plazo. Se trata de formas culturales que celebran el cambio personal, pero no el progreso colectivo. La cultura del nuevo capitalismo armoniza muy bien con los acontecimientos singulares, las transacciones excepcionales y las inter-

venciones; para progresar, una política tiene que inspirarse en relaciones sostenidas y en la experiencia acumulada. En resumen, la deriva no progresista de la nueva cultura reside en su manera de modelar el tiempo.

¿Quiere esto decir que no hay nada que hacer?

4. CAPITALISMO SOCIAL EN NUESTRO TIEMPO

La Nueva Izquierda de mi juventud, hace cincuenta años, tuvo muchas locuras, pero en cierto sentido el movimiento fue profético; la Declaración de Port Huron previó que al socialismo de Estado podía llegarle la muerte desde dentro. El socialismo sería ahogado por el peso de la burocracia. El capitalismo subsistiría, y subsistiría el problema.

Como he tratado de mostrar en estas páginas, la gran burocracia tiene la misma capacidad para cohesionar que para oprimir. Durante mucho tiempo esto ha sido cierto en relación con los ejércitos; Max Weber fue testigo de que en su época las instituciones económicas y las de la sociedad civil imitaban la estructura social de los ejércitos en su búsqueda de inclusión social y de obediencia a la autoridad. El secreto de este capitalismo militarizado reside en el tiempo, en un tiempo estructurado de tal manera que la gente constituyera su historia de vida y sus relaciones en el seno de la institución. El precio que pagaban los individuos por el tiempo organizado podía ser la libertad o la individualidad; la «jaula de hierro» fue tanto prisión como hogar.

El socialismo de Estado, tal como se desarrolló en el imperio soviético después de 1923, aceptó casi con alegría

esta herencia militar-capitalista. Pensó que el enemigo capitalista se hallaba en los beneficios y en los mercados, no en la burocracia. Lo mismo que su enemigo, el imperio necesitaba la solidaridad y la subordinación, y la burocracia se convirtió también en hogar y prisión del socialismo. No deja de ser una ironía que en los años sesenta del siglo XX la Nueva Izquierda dirigiera la atención al gigantesco monstruo militar-capitalista-socialista, porque se trataba de la década gloriosa de la burocracia, en la que las fábricas del imperio soviético llegaron a ser económicamente tan productivas como sus hermanas de Occidente. A una mirada retrospectiva, los primeros sesenta años del siglo XX se le presentan como la era de la maquinaria militar, violenta y autodestructiva en el campo de batalla, pero triunfal en la fábrica y en la oficina. Cuando el presidente norteamericano Dwight Eisenhower habló de «complejo militar-industrial», su imagen se aplicaba más ampliamente a la producción industrial que a las armas.

La Nueva Izquierda esperaba que el monstruo gigantesco se desgastara desde dentro, porque era una prisión. De una manera perversa, la historia contemporánea ha comenzado a conceder ese deseo, aunque no con la radicalidad que mi juventud habría deseado. En las tres últimas décadas, la burocracia se reorganizó en los sectores económicos avanzados de las finanzas globales, la tecnología, los medios de comunicación y la mercadotecnia. Es posible que este súbito impulso global al crecimiento haya producido muchos beneficios, pero es seguro que entre ellos no se incluye una vida institucional de mejor calidad. Las nuevas instituciones, como hemos visto, no son ni más pequeñas, ni más democráticas; en cambio, el poder centralizado ha sufrido una reconfiguración, pues el poder se ha separado de la autoridad. Las instituciones sólo inspi-

ran una débil lealtad, reducen la participación en las órdenes y la mediación en su transmisión, a la vez que generan bajos niveles de confianza informal y elevados niveles de ansiedad ante la inutilidad. En el núcleo mismo de esta degradación se halla un marco abreviado de tiempo institucional; la vanguardia se ha beneficiado de las relaciones humanas superficiales. Este marco temporal reducido ha desorientado a los individuos en su esfuerzo por planificarse la vida con criterios de estrategia y al mismo tiempo ha menguado el poder disciplinario de la vieja ética del trabajo basada en la gratificación diferida.

Éstos son los aspectos negativos de los cambios institucionales a los que nos estamos refiriendo. Los aspectos positivos que estos cambios invocan son cualidades del yo que podrían llevar al desarrollo de los individuos al tiempo que la vida institucional se trivializa: el rechazo de la dependencia, el desarrollo de la propia capacidad potencial y la posibilidad de trascender el anhelo de posesión. Estas cualidades nos sacan del terreno de la producción para introducirnos en el Estado del bienestar, la educación y el consumo. Los sectores punteros de la reforma del trabajo, como he tratado de destacar, son estrechos; la mayoría de la gente sigue trabajando en las condiciones que el propio Weber habría entendido perfectamente. Pero los nuevos valores se extienden con amplitud. Los aspectos positivos que invoca el nuevo orden prometen llevar a la práctica el proyecto de meritocracia y proporcionar el modelo de reforma progresista.

El remedio que propuso la Nueva Izquierda para la prisión del gigantismo era cultural. La manifestación de las emociones, expresadas cara cara a cara en pequeños grupos, daría origen a un orden más humano: las lecciones de la intimidad se aplicarían a la sociedad en su con-

junto. Naturalmente, esta escala es el territorio natural de una persona joven y, también naturalmente, no puede durar; llegada la madurez, la propia subjetividad resulta, en todo caso, más desconcertante. Y lo que la Nueva Izquierda podía haber aprendido de Bismarck, o del servicio militar, es que los lazos sociales fuertes pueden florecer en condiciones completamente impersonales.

Sin embargo, no pienso que los soñadores de mi juventud estuvieran equivocados al considerar la vida material a la luz de un patrón cultural. Como es probable que el lector haya detectado, yo era uno de esos soñadores juveniles. La vía normal de la «educación sentimental» del adulto tiene por finalidad una resignación cada vez mayor en torno a la exigüidad de la vida que, tal como hoy se la vive, puede compadecerse con los sueños personales. La etnografía de los trabajadores y su trabajo me han apartado de esa vía. La gente a la que he entrevistado, sobre todo en la última década, está demasiado preocupada e intranquila, demasiado poco resignada a su propio e incierto destino bajo la égida del cambio. Lo que más necesita es un punto mental y emocional firme donde echar el ancla; necesita valores con los que sopesar si los cambios en el trabajo, el privilegio y el poder son cambios que valgan la pena. En resumen, necesita una cultura.

Me gustaría terminar el libro con una evaluación de tres valores decisivos –el relato, la utilidad y el espíritu artesanal–, capaces de crear un ancla cultural.

RELATO

Las instituciones de vanguardia, fugaces y erráticas en sus respectivos marcos temporales, privan a las personas

del sentido de *movimiento narrativo*, lo que, en términos más simples, significa la conexión de los acontecimientos y la acumulación de la experiencia a lo largo del tiempo. En la última década me han impresionado tres intentos innovadores de creación de este sentido de conexión narrativa en el trabajo.

El primero es el constituido por los esfuerzos realizados en Gran Bretaña y en Estados Unidos para dar forma a las «instituciones paralelas» que tratan de facilitar a los trabajadores la continuidad y la sostenibilidad ausentes en las organizaciones flexibles y de corto plazo. Estos esfuerzos se centran en repensar la naturaleza de los sindicatos. La idea es hacer que el sindicato sirva a modo de agencia de empleo, de registro de trabajos; el sindicado compra pensiones y atención médica para sus miembros, y, lo más importante, proporciona la comunidad inexistente en el lugar de trabajo. Oficinistas de Boston y trabajadores de comunicaciones de Gran Bretaña han tratado de establecer esas instituciones paralelas.

Con esto, en su condición de nuevo tipo de empleadores, son un reto a los esclerotizados sindicatos tradicionales. El sindicato conservador se centraba en una industria u oficio en particular y de esa manera no estaba preparado para mantener contacto con trabajadores que tenían que saltar de un tipo de trabajo a otro; en sentido contrario, un sindicato con la mirada puesta en el futuro, como el United Auto Workers de Estados Unidos, cuenta ahora entre sus filas a jóvenes profesores universitarios. Los sindicatos tradicionales invertían su energía sobre todo en cuestiones de salarios y condiciones materiales; en cambio, el sindicato de oficinistas de Boston se centra en las necesidades comunitarias de las mujeres y de los padres y madres solos. Las señas de identidad del antiguo ca-

pitalismo social eran el servicio y la antigüedad, y los sindicatos conservadores siguieron ese molde temporal. Lo mismo que en lo concerniente a sus actividades en calidad de agencia de empleo, el sindicato paralelo trata de tejer un hilo narrativo de experiencia para la gente que aún no ha empezado a peinar canas.

La segunda manera de entretejer conjuntamente experiencias en el tiempo está en el empleo compartido. Holanda ha sufrido tanto como Estados Unidos la externalización y la desaparición de fuerza de trabajo en el mundo desarrollado. La respuesta holandesa ha sido diseñar un sistema en el cual el trabajo disponible se divide por dos o por tres. Además, el sistema de red de empleos incluye en buena proporción el ingreso abierto, de modo que una persona puede trabajar en más de un empleo a tiempo parcial cuando las condiciones del mercado lo permitan. Los holandeses, que son por temperamento los europeos más autocríticos, han encontrado muchos errores en el funcionamiento del empleo compartido, pero aceptan el principio; cuando es puesto en práctica, este programa proporciona a los empleadores una herramienta útil en una economía inestable, y a la sociedad una herramienta para la inclusión social.

El empleo compartido ofrece un tipo especial de marco narrativo. A largo plazo, la ocupación de una persona es continua. Esto evita la ansiedad intermitente que, por analogía con un interruptor eléctrico, generan los contratos a corto plazo; ahora estoy conectado, ahora estoy de más. El autorrespeto que proporciona el hecho de tener trabajo se mantiene, aun cuando sólo se trabaje una parte de la semana o una parte del día. El empleo compartido tiene la ventaja añadida de permitir que la gente elija las relaciones entre familia y trabajo sobre una base razonable

y predecible, en particular en lo que concierne a la atención de los niños.

La tercera vía para modelar el tiempo bajo nuevas condiciones puede habilitar a la gente para planificar a largo plazo. Esta política, que hace una década brillaba tímidamente cual chispa originaria en la mente de unos pocos académicos radicales, se está abriendo camino en el mundo real.

La versión radical de la misma, impulsada por Claus Offe y Van Pariij, fue el proyecto de un «ingreso básico» que reemplazaba a las burocracias del bienestar de Europa del Norte por un sistema más simple que daba a todos, ricos y pobres, el mismo ingreso básico para gastar o malgastar como cada individuo deseara. Según esta idea, todos los individuos estarían en condiciones de comprar educación, atención médica y pensiones en el mercado abierto; además, desaparecería el seguro de paro, puesto que todo el mundo tendría el ingreso mínimo anual que necesita para vivir. Los impuestos asegurarían a todo el mundo un nivel mínimo de calidad de vida, pero desaparecería el Estado Niñera; si se malgasta el ingreso, el problema es personal. Además, todo el mundo tendría este ingreso básico, lo necesitara o no; desaparecería por tanto la comprobación de los medios de vida de que cada cual dispone.

Mientras estas estimulantes ideas se abren camino en el mundo real, pasa a primer plano la promesa de proporcionar a la gente medios para poder planificar a largo plazo. La propuesta radical de ingreso básico se articulaba en la noción de capital básico, es decir, la de dar a cada adulto joven una buena cantidad de dinero en efectivo para emplear en educación, en la compra de una casa o en ahorros para tiempos difíciles. El jurista norteamericano Bru-

ce Ackerman ha tenido un papel esencial en este cambio; los resultados se han puesto de manifiesto en la legislación británica que proveerá de esta manera a la gente joven, aunque la asignación ha sido establecida con el ascético criterio de un escocés presbiteriano.

Los tres esfuerzos mencionados abordan una realidad difícil: la inseguridad no es sólo una consecuencia no deseada de los altibajos de los mercados, sino que forma parte del programa del nuevo modelo institucional. Esto quiere decir que en esta burocracia de nuevo cuño la inseguridad no es un acontecimiento sobrevenido, sino algo cuya existencia ha sido buscada. Estos y otros esfuerzos afines tienen como finalidad contrarrestar ese esquema sin volver a las rigideces de horario propias de la anticuada organización del capitalismo social.

Las políticas giran en torno a un eje cultural que afecta al propio relato. Si en la ficción la intriga bien construida ha quedado pasada de moda, en la vida ordinaria es una auténtica rareza; muy pocas veces las historias de vida son claras o armoniosas. En etnografía nos interesa menos la coherencia que puedan tener los relatos que nos cuenta la gente que el esfuerzo de nuestros sujetos por dar coherencia a su experiencia. Ese esfuerzo no se realiza de una sola vez. A menudo un sujeto volverá a contar y a reorganizar un acontecimiento, a veces dividiendo en fragmentos inconexos un relato aparentemente lógico con el fin de averiguar lo que hay debajo de la superficie. En la jerga técnica, se trata de una «capacidad narrativa» con la que el narrador se involucra e interpreta activamente la experiencia.

En estas nuevas instituciones es frecuente que la gente sucumba a la sensación de no tener capacidad narrativa; es decir, de carecer de capacidad para interpretar lo que le sucede. Hemos visto ya una razón concreta de ello; en las

nuevas instituciones, cuando quedan destruidas las capas intermedias de la burocracia, la información puede permanecer intacta en su paso del centro a la periferia, con relativamente pocas modificaciones. Las personas sometidas a este proceso suelen quejarse, como ha expresado Albert Hirschmann, de no tener voz en el seno de la institución.

He aquí tres experimentos que, desde el punto de vista cultural, aumentan a la larga la capacidad de las personas para interpretar su experiencia. A título de políticas, los experimentos se dan en una escala muy reducida, pero como prácticas culturales resultan muy sugerentes.

UTILIDAD

Sentirse útil es aportar algo que interesa a los demás. Como el alcance de la inutilidad se ha extendido en la política económica, parecería que la gente pudiera compensar este hecho con el aumento de relaciones informales de la sociedad civil. Por ejemplo, un programador informático de mediana edad que supuestamente ha dejado ya atrás su mejor momento, puede encontrar una actividad útil en una comunidad o una organización eclesial. Es un enfoque que se desprende de las obras de Robert Putnam sobre el capital social, cuyo punto esencial es la participación voluntaria. Sin embargo, sin poner en duda el valor del voluntariado, este enfoque corre el riesgo de reducir la utilidad a un *hobby*.

En otros dos terrenos aparecen valores más preñados de consecuencias para la utilidad: entre los trabajadores pagados del servicio público y entre la gente que realiza tareas domésticas no pagadas.

Hace unos años participé en un proyecto de entrevistas para estudiar a los trabajadores del servicio público británico y que abarcaba desde los barrenderos de calles hasta los cirujanos del servicio de salud. Durante generaciones –lo mismo que sus homólogos norteamericanos– fueron objeto de ataques, sus instituciones fueron ridiculizadas como ineficaces y ellos mismos despreciados como gente incapaz de salir adelante en el mundo de la empresa privada. Mucha de la gente con la que hablamos era también autocrítica; conocía desde dentro lo rígidas y reacias al riesgo que eran las pirámides burocráticas públicas. Sin embargo, pese a la crítica, permanecían en el servicio público. Nuestra pregunta era: ¿por qué?

Me tocó entrevistar a inmigrantes que cambiaban cuñas en ruinosos hospitales públicos, cuando podían haber ganado mucho más dinero en clínicas privadas mejor administradas. La razón por la que estos asistentes hospitalarios permanecían en sus puestos era el estatus. La finalidad del Servicio Nacional de Salud –atención médica para todos– es respetada por muchos británicos; para estos inmigrantes, la institución les daba un lugar institucional positivo en la sociedad británica.

Tal vez «estatus» sea la palabra más huidiza del vocabulario sociológico. Aunque es frecuente usarla como sinónimo de esnobismo, su valor más profundo tiene que ver con la legitimidad. Uno tiene estatus cuando las instituciones le confieren legitimidad. El hecho de ser útil se inscribe en este marco; más que de hacer un buen trabajo en el ámbito privado, se trata de ser públicamente reconocido.

Otra línea de entrevistas giró alrededor del mismo sentimiento entre oficiales del ejército sin destino, que más bien permanecían que trabajaban con un horario có-

modo en calidad de guardias de seguridad privada. Y, en otra rama del proyecto, los entrevistadores hablaron con gente situada en cargos importantes de la administración pública. Aunque sus respuestas eran más elaboradas cuando se les preguntaba «¿Por qué se queda?», todo el desarrollo verbal se reducía a la misma esencia: mayor reconocimiento al trabajo personal en el dominio público que en el privado. Por supuesto, hay holgazanes, sobre todo en los servicios británicos del transporte. Incluso allí encontramos un buen número de compañeros que presionan a los haraganes o a los oportunistas y aduladores. Sus frustrados colegas valoran enormemente la profesionalidad, otra manera de nombrar el estatus. Y aunque las condiciones en el Departamento de Ingresos Nacionales o en el Ministerio del Interior puedan empujar a la bebida a cualquiera, hombre o mujer, la finalidad de estas instituciones hace que el trabajo sea de interés público y, en consecuencia, que tenga sentido para los trabajadores.

Qué duda cabe de que el servicio voluntario es un acto valioso. Sin embargo, aquí el Estado confiere estatus a quienes realizan un trabajo útil. Al hacerlo, el Estado se cubre de autoridad. Como ya hemos visto, las instituciones de los sectores de avanzada evitan los problemas de autoridad y de legitimidad, problemas que no pueden manejar. Y, por esta razón de índole social, una política realmente progresista, a mi juicio, debería tratar de fortalecer al Estado como empleador, y no derivar el trabajo público a empresas privadas.

Una vez hemos pensado positivamente en el Estado como fuente de legitimidad, de actividad útil, la política progresista podría tratar con toda esa gente que realiza tareas útiles en las familias, las madres que cuidan a sus hijos, los adultos que cuidan a sus padres ancianos. A mi

juicio, el gobierno debería pagarles. Putnam opina que los «voluntarios» que se encargan de las tareas más penosas de los afectos representan la última prueba del capital social. El error de este tipo de pensamiento reside en equiparar utilidad doméstica y altruismo. Puede que la atención «voluntaria» de personas sea un acto de amor, pero el trabajo en sí mismo carece por completo de reconocimiento público; es un regalo invisible, y muchos hombres y mujeres que lo llevan a cabo se sienten abandonados de la sociedad adulta de sus pares. Si el gobierno recompensara esa tarea, la gente no trabajaría en semejante olvido.

Como cuestión práctica, todo tipo de trabajo de atención de personas representa una enorme porción de tiempo y esfuerzo en la economía doméstica. La economía acostumbraba beneficiarse de la introducción de una cuña que separaba el trabajo pagado del trabajo de atención personal no pagado. Hoy en día, el aumento del número de ancianos, en combinación con el deseo de muchas mujeres de desarrollar una vida profesional fuera de casa, ha roto ese antiguo equilibrio. Estos dos cambios han abierto nuevas oportunidades al trabajo asistencial de los inmigrantes. Sin embargo, a estas tendencias se opone la necesidad de ancianos y jóvenes de recibir una atención que, tanto desde el punto de vista emocional como práctico, sólo pueden proporcionarles miembros de su familia. Una política verdaderamente progresista debería hacer, creo, que tal cosa fuese posible tanto para hombres como para mujeres.

Sólo con que pudieran aceptar que el sentimiento de utilidad es un bien público, los reformadores se harían cargo de la angustia y el temor a la inutilidad a que dan lugar los sectores más dinámicos de la economía moderna. Por las razones que expuse en el segundo capítulo, es im-

probable que el culto a la meritocracia conjure estas angustias; la exploración de nuevas maneras de reconocimiento de la utilidad de las personas tiene que ser más inclusiva. La utilidad en sí misma es más que un intercambio utilitario. Es una declaración simbólica que importa más cuando la confiere la política, capaz de alcanzar incluso al más modesto trabajador de los servicios públicos, pero que no alcanza al ámbito doméstico.

ESPÍRITU ARTESANAL

El tercer valor que podría contrarrestar la cultura del nuevo capitalismo es el espíritu artesanal. Representa el desafío más radical, pero es el más difícil de imaginar en términos de política.

En sentido amplio, la artesanía implica el deseo de hacer bien algo por el simple hecho de hacerlo bien. Todos los seres humanos desean tener la satisfacción de hacer algo bien y todos desean creer en lo que hacen. Sin embargo, en el trabajo, en la educación y en la política el nuevo orden no satisface ni puede satisfacer ese deseo. El nuevo mundo del trabajo es demasiado móvil para que el deseo de hacer algo bien por el simple hecho de hacerlo bien eche raíces en la experiencia de una persona a lo largo de años y de décadas. El sistema educacional que arrastra la gente al trabajo móvil favorece la facilidad a expensas de la profundización. El reformador político, a imitación de la cultura de avanzada en las instituciones privadas, se comporta más como consumidor siempre a la busca de lo nuevo que como artesano orgulloso de lo que ha hecho y dueño de ello.

El espíritu artesanal desafía el yo idealizado que dan

por supuesto las nuevas instituciones del trabajo, educacionales y políticas. Es un yo aficionado al cambio, un señor del proceso. En sus orígenes, psicólogos como Abraham Maslow celebraron este ideal del yo como un ideal responsable, abierto a la experiencia y capaz de crecimiento, como un yo de capacidades potenciales. Es verdad que este yo idealizado posee fuerzas reales obvias y que, en cierto sentido, el dominio del trabajo artesanal es más estrecho y más protegido. La preocupación por hacer algo bien moviliza elementos obsesivos del yo; hacer algo bien, por tanto, puede conducir a un tipo de sentido de la posesión desprovisto de generosidad. La competencia no es más extraña al espíritu artesanal, y los buenos artesanos, ya se trate de programadores informáticos, músicos o carpinteros, pueden ser muy intolerantes con los incompetentes o con los que simplemente no son tan buenos.

Por todo esto, el espíritu artesanal tiene una virtud fundamental que brilla por su ausencia en el trabajador, estudioso o ciudadano idealizados por la nueva cultura: el compromiso. No es que el artesano obsesivo y competitivo esté simplemente empeñado en hacer algo bien, sino también, y en mayor medida, que cree en el valor objetivo de lo que ha hecho. Si una persona puede utilizar las palabras «correcto» o «perfecto» para decir que algo está bien hecho es porque cree en un patrón objetivo al margen de sus deseos y, en verdad, al margen de las recompensas de los otros. Hacer algo bien, aun cuando no se obtenga nada de ello, es el espíritu de la artesanía auténtica. Y únicamente ese tipo de compromiso desinteresado –es al menos lo que creo– puede enaltecer emocionalmente a las personas; de lo contrario, sucumben en la lucha por sobrevivir.

Hemos visto por qué, en términos de lealtad institu-

cional, el compromiso personal se encuentra cada vez en menor medida en el nuevo capitalismo. El sentimiento sería irracional. ¿Cómo habría alguien de comprometerse con una institución que no se compromete con uno? Igualmente difícil es el compromiso en la nueva fórmula del talento de la nueva cultura. La movilidad mental impide involucrarse a fondo: la capacidad se centra en la técnica operativa, como en el SAT, un ejercicio de resolución de problemas más que de descubrimiento de problemas. Lo que quiere decir que una persona termina por desentenderse de la realidad que está más allá de su control personal.

El compromiso plantea una cuestión más profunda acerca del yo-como-proceso. El compromiso implica encierro, abstención de posibilidades en aras de la concentración en una sola cosa. Se dejarían pasar oportunidades. La cultura emergente pone especial énfasis en no dejar pasar oportunidades. En lugar del encierro, la cultura aconseja renuncia, esto es, cortar lazos a fin de ser libre, en particular los lazos que se han formado con el tiempo.

Lo que en estas páginas he tratado de explorar es una paradoja: un nuevo orden del poder obtenido a través de una cultura cada vez más superficial. Puesto que la gente sólo puede afirmarse en la vida tratando de hacer algo bien por el simple hecho de hacerlo bien, el triunfo de la superficialidad en el trabajo, en las escuelas y en la política me parece frágil. Tal vez la rebelión contra esta cultura debilitada constituya nuestra próxima nueva página de la historia.

NOTAS

INTRODUCCIÓN

Zygmunt Bauman, *Liquid Modernity*, Cambridge, Polity Press, 2000.

1. BUROCRACIA

1. Karl Marx y Federico Engels, *The Communist Manifesto*, Oxford, Oxford University Press, 1998, 6. [*Obras escogidas*, t. 1.º, Progreso, Moscú, 1973, p. 114, cita modificada.]

2. Joseph Schumpeter, *Capitalism, Socialism and Democracy*, Nueva York, Harper, 1975, pp. 82-85. [*Capitalismo, socialismo y democracia,* Madrid, Aguilar, 1971.]

3. Socio-Economic Security Programme, *Economic Security for a Better World,* Ginebra, Organización Internacional del Trabajo, 2004.

4. Leslie Sklair, *Globalization: Capitalism and Its Alternatives*, Oxford, Oxford University Press, 2002.

5. Max Weber, *Economy and Society,* Berkeley, University of California Press, 1978, 2:1156. [*Economía y sociedad,* Madrid, FCE, 2002.]

6. Robert H. Wiebe, *The Search for Order*, Nueva York, Hill and Wang, 1967. [*La crisis del capitalismo global,* Madrid, Debate, 1999.]

7. George Soros, *Crisis of Global Capitalism: Open Society Endangered*, Londres, Little, Brown, 1998.

8. Max Weber, *The Protestan Ethic and the Spirit of Capitalism*, Londres, Routledge, 2001, p. 123. [*La ética protestante y el espíritu del capitalismo*, Madrid, Alianza, 2001.]

9. Richard Sennett, *The Corrosion of Character*, Nueva York, Norton, 1998, pp. 122-30. [*La corrosión del carácter*, Barcelona, Anagrama, 2000.]

10. Richard Sennett, *Respect*, Nueva York, Norton, 2003, pp. 200-204. [*El respeto*, Barcelona, Anagrama, 2003.]

11. Saskia Sassen, *The Mobility of Labor and Capital: A Study in International Investment and Labor Flow*, Cambridge, Cambridge University Press, 1998. [*La movilidad del trabajo y del capital*, Madrid, Centro de Publicaciones, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.]

12. Robert H. Frank, *The Winner-Take-All-Society: How More and More Americans Compete for Ever Fewer and Bigger Prizes, Encouraging Economic Waste, Income Inequality, and Impoverished Cultural Life*, Nueva York, Free Press, 1995.

13. Georgina Born, *Uncertain Vision: Birt, Dyke and the Reinvention of the BBC*, Londres, Secker and Warburg, 2004, pp. 212-53.

14. Richard Sennett, *Authority*, Nueva York, Knopf, 1980. [*La autoridad*, Madrid, Alianza, 1982.]

15. Robert D. Putnam, *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*, Nueva York, Simon and Schuster, 2000.

16. Harrison C. White, *Markets from Networks: Socioeconomic Models of Production*, Princeton, Princeton University Press, 2002.

17. Sennett, *Corrosion of Character*.

18. Claudio Ciborra, *The Labyrinths of Information*, Oxford, Oxford University Press, 2002, pp. 85-90.

19. Cf. Mark Roe, «The Inevitable Instability of American Corporate Governance», ponencia de trabajo, Harvard Law School, 2004.

20. Debo estas correcciones a mis colegas Judy Wajcman y Robert Howard.

21. Cf. William Julius Wilson, *When Work Disappears*, Nueva York, Knopf, 1996.

22. Sennet, *Corrosion of Character;* Katherine Newman, *No Shame in My Game: The Working Poor in the Inner City*, Nueva York, Knopf, 1999.

23. Michael Laskaway, «Uncommitted: Contemporary Work and the Search of Self: A Qualitative Study of 28-34 Year Old College-Educated Americans», tesis doctoral, New York University, 2004.

1. Jeremy Rifkin, *The End of Work: The Decline of the Global Labor Force and the Dawn of the Post-Market Era*, Nueva York, Putnam's Sons, 1995 [*El fin del trabajo,* Barcelona, Paidós, 1996]; Jeremy Rifkin, «The Return of a Conundrum», *The Guardian*, 2 de marzo de 2004.

2. Daniel Bell, *The Coming of Post-Industrial Society: A Venture in Social Forecasting*, Nueva York, Basic Books, 1973 [*El advenimiento de la sociedad post-industrial,* Madrid, Alianza, 1976]; Alain Touraine, *The Post-Industrial Society: Tomorrow's Social History: Classes, Conflicts, and Culture in the Programmed Society*, Nueva York, Random House, 1971 [*La sociedad post-industrial,* Barcelona, Ariel, 1973].

3. Bonnie Dill, «Across the Boundaries of Race and Class: An Exploration of the Relationship Between Work and Family Among Black Female Domestic Servants», tesis de doctorado, New York University, 1979.

4. Sennett, *Corrosion of Character.*

5. Pierre Bourdieu, *Distinction*, Cambridge, Harvard University Press, 1984. [*La distinción,* Madrid, Taurus, 1988.]

6. Abraham Maslow, *Motivation and Personality,* Nueva York, Sharper and Row, 1987. [*Motivación y personalidad,* Madrid, Díaz de Santos, 1991.]

7. Martha Nussbaum y Amartya Sen, *The Quality of Life*, Oxford, Oxford University Press, 1993.

8. Richard Lewontin, *The Genetic Basis of Evolutionary Change*, Nueva York, Columbia University Press, 1973. [*La base genética de la evolución,* Barcelona, Omega, 1979.]

9. Nicholas Lemann, *The Big Test: The Secret History of the American Meritocracy*, Nueva York, Farrar, Straus and Giroux, 1999.

10. Thomas Jefferson a John Adams, en Lester Cappon, comp., *The Adams-Jefferson Letters*, Chapel Hill, University of North Carolina Press, 1988.

11. Murray Brumberg y Julius Liebb, *Hot Words for the SAT*, Nueva York, Barron's Press, 1989, p. 75.

12. Bauman, *Liquid Modernity.*

13. Cf., por ejemplo, Michel Foucault, *Discipline and Punish*, Nueva York, Pantheon, 1992.

14. Michael Young, *The Rise of the Meritocracy*, New Brunswick, Transaction Publishers, 1993.

1. Robert Reich, «The Revolt of the Anxious Class», discurso pronunciado ante el Democratic Leadership Council, 22 de noviembre de 1994, p. 3.

2. Simon Head, «Inside the Leviathan», *New York Review of Books*, 16 de diciembre de 2004, p. 80.

3. Cf. McKinsey Global Institute, «US Productivity Grown, 1995-2000», sección VI, «Retail Trade», referencia de Internet: www.mckinsey.com/knowledge/mgi/productivity.

4. Cf. Liza Featherstone, *Selling Women Short*, Nueva York, Basic Books, 2004.

5. Albert O. Hirschmann, *The Passion and the Interests: Political Arguments for Capitalism Before Its Triumph*, Princeton, Princeton University Press, 1977.

6. Vance Packard, *The Hidden Persuaders*, Nueva York, D. McKay, 1957. [*Las formas ocultas de la propaganda,* Buenos Aires, Sudamericana, 1973.]

7. Vance Packard, *The Waste-Makers*, Nueva York, D. McKay, 1960.

8. Sharon Zukin, *Point of Purchase*, Londres, Routledge, 2004, p. 185.

9. *Ibid.*

10. Guy Debord, *Society of the Spectacle*, Detroit, Black and Red, 1977. [*La sociedad del espectáculo,* Valencia, Pre-Textos, 1999.]

11. Erving Goffman, *Gender Advertisement*, Nueva York, Harper and Row, 1976.

12. Frances Yates, *Theater of the World*, Chicago, Chicago University Press, 1969.

13. Michael Bull, *Sounding Out the City: Personal Stereos and the Management of Everyday Life*, Oxford, Berg, 2000.

14. Cf. los pasajes sobre el ágora como modelo de democracia esparcidos en Hanna Arendt, *The Human Condition*, Chicago, University of Chicago Press, 1998.

15. Hannah Arendt, *Willing*, Nueva York, Harcourt Brace Jovanovich, 1978. [*La condición humana,* Barcelona, Paidós, 2005.]

16. Ulrich Beck, *Risk Society*, Londres, Sage Publications, 1992. [*La sociedad del riesgo,* Barcelona, Paidós, 1998.]

17. Sennett, *The Guardian*, por publicar.

18. Samuel Huntington, *Who Are We? The Challenges to America's National Identity*, Nueva York, Free Press, 2004.

19. Seeley Brown, *The Social Life of Information*, Boston, Harvard Business School Press, 2000.

20. Polly Toynbee y David Walker, *Better or Worse? Has Labour Delivered?*, Londres, Bloomsbury, 2005.

4. CATACLISMO SOCIAL EN NUESTRO TIEMPO

1. «The Common Good», *The Guardian*, 20 de marzo de 2001.

ÍNDICE ANALÍTICO

accionistas: poder de los, 37-39, 65; resultados a corto y largo plazo deseados por los, 39-42, 66
Ackerman, Bruce, 159-160
Alemania, 57, 77-79, 88, 142
Amati, Nicolò, 92
análisis de resultados, 24
ancianos, *véase* envejecimiento y discriminación por razones de edad
ansiedad, 49-53, 63, 81, 111, 149-151, 155, 158
AOL (America On Line), 122
Arendt, Hannah, 135-136
artesanía, 92-94, 96, 100, 113, 122, 165-166
asignación de marcas, 123-128, 139-142
atención médica, 36, 44, 84, 89-90, 112, 157, 159, 162
Autobiografía (Benvenuto Cellini), 95
Automation House, 89
automatización, 13, 42-43, 78, 81-84, 88-89
autonomía de los trabajadores, 17-18, 49, 56, 99, 155
autoridad, 54-58, 73, 140, 151

Balzac, Honoré de, 120
bancos y banca, 37-38, 43, 80
Bauman, Zygmunt, 18, 107
BBC (British Broadcasting Corporation), 52-54, 87, 134
Beck, Ulrich, 136
Bell, Daniel, 83
Bendix, Reinhard, 55
Bildung, 26-27, 76, 80
Birt, John, 52
Bismarck, Otto von, 24, 31, 36-37, 42, 44, 99, 134, 156
Born, Georgina, 52, 87
Boston Consulting Group, 87
Boston, 13, 28, 93, 157
Bourdieu, Pierre, 100
Bretton Woods, acuerdos de, 13, 37

British Airways, 60
Bull, Michael, 132
burbuja del punto-com, 26-27, 131
Bureaucracy (Michel Crozier), 26, 28
Burke, Edmund, 145
burocracia: autoridad en la, 55; cadena de mando en la, 30, 34; cambio del poder, de la dirección a los accionistas en la, 37-39, 65; crítica de la Nueva Izquierda a la, 9-10, 13; desafíos a la imagen de la jaula de hierro de la, 37-45; desinterés y compromiso con la, 35-37; e imagen de la jaula de hierro, 32-33, 35-37, 70; e inclusión social de los negros y los trabajadores inmigrantes, 67-68; eficiencia de la, 23-30, 49; flujo de información en la, 147; fracaso y temor en la, 50; identidad laboral de los empleados de, 68-70; instituciones de tipo MP3 comparadas con la, 45-54; la mayoría de las empresas en Estados Unidos y Gran Bretaña, y meritocracia, 43-44; pirámide de la, 30-35, 43, 48, 63-64; rigidez de la, 63; Weber sobre la, 23-25, 29-32, 36, 40, 43, 155; y *Bildung*, 26; y capitalismo social, 29-37, 42; y conocimiento institucional, 63; y empleador paternalista, 51; y Estado del bienestar, 33; y gratificación diferida, 32, 70-72, 74, 155; y militarización de la sociedad civil, 23, 27, 31, 34; y oficina, 30-31, 121; y socialismo, 153-154; y tesis de la página nueva, 19-29, 73; y tiempo organizado, 25-29, 31, 36
Bush, George W., 139
búsqueda de talento, *véase* capacidad potencial

capacidad potencial, 102-113, 122
«capital impaciente», 39, 41-42
capital social, 58-60, 65, 73, 161, 164; *véase también* burocracia
capitalismo, 13-14, 17-23, 29-32, 153; *véase también* nuevo capitalismo
capitalismo social, 29-37, 42, 73, 87, 99, 115-116, 137, 140, 153-160
Carnegie, Andrew, 29, 133
Castells, Manuel, 41
Cellini, Benvenuto, 95-96, 99
centralitas, 78, 80, 82, 112
Chicago, 14, 35, 105
China, 77-80
Ciborra, Claudio, 64
ciudades y globalización, 21, 41, 45
clase media, 14, 66-67, 69, 77, 90, 96, 114
clase trabajadora, 13, 66-67, 76-77, 93
Clausewitz, Carl von, 24
Clinton, Bill, 139

Cobb, Jonathan, 13
competición en la que el ganador se lleva todo, 49, 51
comportamiento de consumo: abundancia y despilfarro, 119-120; e industria automotriz, 124-129; e iPod, 131-132, 134, 147; naturaleza teatral de, 138; y obsolescencia planificada, 121, 127; y la pasión que se autoconsume, 120-123, 129, 133-135; y marcas, 123-130, 133-135; y nuevo capitalismo, 108-113; y política, 117-118, 135-151; y potencia, 130-135; y publicidad, 121, 126; y Wal-Mart, 116-117, 123, 133-134, 138
compra apalancada, 38, 44
compras hostiles, 38
compromiso, 35-37, 166-167
comunidad, 10-11
conexión de dispensor de agua, 45
confianza: confianza formal, 61; confianza informal, 61-62; disminución de la, entre trabajadores, 58, 61-65, 73, 155; y política, 148-152
conocimiento: conocimiento institucional de los trabajadores mayores, 87; debilitamiento del conocimiento institucional, 58, 63-65, 73, 86-87; Foucault sobre, 107-108; y poder, 107-108
consultores, 53-54, 87, 90, 101, 106
control, 48-49, 54, 56, 73
corporaciones: cambio del poder de la dirección al de los accionistas, 39-41; compras hostiles de, 38; cultura de las, 65-66; empleo de por vida en las, 9-10, 16, 27; en Francia, 26; externalización y, 46; fusiones y adquisiciones de, 38, 134; multinacional, 20-22; Weber sobre, 23-25, 29-33; y potencia, 134. *Véase también* burocracia; nuevo capitalismo,
corporaciones multinacionales, 20-22
correo electrónico, 41, 56, 147
corrosión del carácter, La (Richard Sennett), 14, 35, 70
creación de riqueza, 10
Crocier, Michel, 26, 28
cultura: de las corporaciones, 65; del nuevo capitalismo, 18; y artesanía, 165-167; y fragmentación, 11; y Nueva Izquierda, 153-156; y talento, 11; y relato, 156-161
y utilidad, 161-165

Debord, Guy, 128-129
déficits sociales: baja lealtad institucional como, 58, 61, 73, 155, 166; debilitamiento del conocimiento institucional, 58, 63-65, 73, 86-87; del nuevo capitalismo, 58, 65-66; disminución de la confianza entre los trabajadores, 58, 61-62, 73, 155, 158-160
Deming, W. Edwards, 127
democracia, 103, 117-118, 146

dependencia, 44-45, 54-56, 90-91, 151, 155
desempleo, 22-23, 75, 88, 90-91
desigualdad, 10, 15, 20, 50-54, 73-74, 96, 114: desigualdad de ingreso, 20, 50-54; desigualdad de riqueza, 10, 20, 51; desigualdad social y nuevo capitalismo, 50-54
Dill, Bonnie, 93
distinción, 100
división del trabajo, 30, 33
dorado, 124-125, 127-128, 141-142
Duncan, Otis Dudley, 98-99
Durkheim, Émile, 66

EDF (Electricité de France), 64
educación, 44, 58, 71-72, 75-77, 103-105, 110-111
efectos de deriva, 64
Eisenhower, Dwight, 154
ejército, *véase* militares
empleados encerrados en sí mismos, 93, 146
empleo compartido, 158
empleos del sector público, 35-37, 68-69, 161-163
empleos gubernamentales, 35-37, 68-69
empresas de servicios, 18, 81-82, 112
empresas flexibles, *véase* nuevo capitalismo
enfermeros, 35-36, 98
Enron, 40
envejecimiento y discriminación por razones de edad, 66, 78-84, 90
escuelas, *véase* educación
esperanza de vida, 84
espíritu artesanal, *véase* artesanía
Estado del bienestar, 9, 14, 33, 35-36, 44, 57, 88-91, 155
estadounidenses mexicanos, 142
«estar quemado», 85
estatus, 162-163
ética protestante y el espíritu del capitalismo, El (Max Weber), 32, 70-71
etnografía, 16-17, 52, 156, 160
externalización, 46, 158

fabricación, 33, 41, 61, 63, 76, 82, 116, 124-127
fábricas, *véase* fabricación
Ford, Edsel, 127
Ford, Henry, 52, 127
Ford Motor Company, 124
Foucault, Michel, 49, 107-108, 110
fracaso, tolerancia al, 28
fragmentación, 10-12, 40-41
Francia, 26
Frank, Robert, 49
Freud, Sigmund, 102, 143
fuerza de trabajo: capacidad potencial de los empleados, 108-113, 122; carrera profesional en una sola institución, 27; en burocracias piramidales de cadena de mando, 48; envejecimiento y discriminación por razones de edad, 78, 84-90; externalización, 46; identidad laboral, 66-68; inmigrantes en la, 20, 67-69, 114, 162; oferta global de trabajo y fantasma de

la inutilidad, 78-80; «precarización» de la, 46-47; reducción de empleados, 42; tensión de los trabajadores y nuevo capitalismo, 47-50, 57, 62, 111-112; trabajadores jóvenes *versus* trabajadores mayores, 86; trabajo temporal, 46-48, 50, 69-70; vigilancia de la, 48-49; y baja lealtad institucional, 58, 61, 73, 155, 166; y disminución de la confianza entre los trabajadores, 58, 61-62, 73, 155, 158-160; y empleo compartido, 158; y empleo de por vida, 9, 27; y empleos gubernamentales, 36, 69; y jornadas de trabajo largas e intensas, 60; y nuevo capitalismo, 17-18, 45-50, 56-64, 121-123; y planificación estratégica, 24; y prestigio moral de la estabilidad laboral, 68-70; y prestigio ocupacional, 99
fusiones y compras, 38, 134

Gardner, Howard, 105, 109
Gates, Bill, 27
General Motors, 33
Gerstner, Louis, 40
globalización, 21, 51, 81, 140
Goffman, Erving, 128-129
Gran Bretaña: bancos e instituciones financieras, 38, 108-109, 131; desempleo en, 22, 88, 150; desigualdad de riqueza en, 20-21; empresas en, 20-21, 43-44; Estado del bienestar en, 33, 57, 88, 150; industria automotriz en, 60; inmigrantes en, 142, 162; maestros en, 35; «manía de los tulipanes» en, 130-131; movilidad ascendente en, 77; política en, 139-140, 142, 148; producción de, 81-82; publicidad en, 126; sindicatos en, 157-158; trabajadores del servicio público en, 161-162; trabajo temporal en, 46-48
Gran Depresión, 75
gratificación postergada, 32, 70-72, 74, 155
guerra de Irak, 146, 149

habilidades en relaciones humanas, 48
Harrison, Bennett, 39
Heller, Joseph, 55
herencia, 95
Hidden Injuries of Class, The (Richard Sennett y Jonathan Cobb), 13
Hirschmann, Albert, 86-87, 118, 161
Holanda, 158
Huntington, Samuel, 142

IBM (International Business Machines), 35, 40
imperio soviético: colapso del, 27, 54; socialismo de Estado en el, 153-154
India, 80, 143
individualismo, 44
Indonesia, 80
industria: aeronáutica, 60, 125, 127; automotriz, 42-43, 60,

79, 121, 124-126, 135; del acero, 88; del petróleo, 13, 22, 37
Inglaterra, *véase* Gran Bretaña
«ingreso básico», proyecto de, 159
inmigrantes, 20, 67-69, 114, 142, 162
inseguridad ontológica, 149, 151
instituciones: financieras, 38, 43, 56, 108; paralelas, 157. *Véase* burocracia; corporaciones; nuevo capitalismo
Internet, 47, 59, 132
inutilidad, fantasma de la: como desafío al Estado del bienestar, 88-92; y automatización, 78, 81-84, 88; y capacidad potencial de los empleados, 107-113, 122; y dependencia, 90-91; y envejecimiento y discriminación por razones de edad, 66, 78-84; y Gran Depresión, 83-85; y oferta global de trabajo, 78-81; y trabajo fabril, 77
inversores, *véase* accionistas
investigación con células madre, 146
iPod, 131-132, 134, 147
Irlanda, 79

Japón, 37, 75, 127
Jefferson, Thomas, 103, 113, 136
jubilación, edad de, 85-89

Kant, Immanuel, 139, 145
Kheel, Theodore, 89
King, Martin Luther, 136-137
Laskaway, Michael, 57, 71
lealtad, disminución de la, 58, 60, 65, 73, 111, 166
Lewontin, Richard, 102
libertad, *véase* autonomía de los trabajadores
Londres, 35, 76
Lotus Notes, 64
Lukács, Georg, 120

Mahler, Margaret, 149
Malthus, Thomas, 76
mano de obra, *véase* fuerza de trabajo
manufactura, *véase* fabricación
maquiladoras, 79-80
Marx, Karl, 19, 22-23, 29, 129
Maslow, Abraham, 102, 166
McKinsey Institute, 52, 116
Media Lab, MIT, 135-136
mentalidad pasiva ante cambio estructural, 16
meritocracia, 94-101, 107-109, 113, 140, 155, 165
México, 79-80, 142
Microsoft, 27
Miguel Ángel (Michelangelo Buonarroti), 95
militares: autoridad en los, 54-55; cohesión social en los, 30-31; conexión entre el general y los soldados en el campo de batalla, 52; Eisenhower sobre el complejo militar-industrial, 154; formación de los, 96, 103; Weber sobre la militarización de la sociedad, 23-25, 29-35, 155; y conocimiento institucional, 63-64; y capital

social, 59; y gratificación inmediata, 32; y meritocracia, 94-101; y Prusia, 23-24, 29, 97; y traducción de las órdenes en acción, 35
militarización de la sociedad, 23, 27, 31, 34, 153-154
Mills, C. Wright, 26
«modernidad líquida», 18-19, 107
movilidad ascendente, 77
movimiento por los derechos civiles, 136
MP3, instituciones según el modelo del, *véase* nuevo capitalismo
mujeres, 66, 91, 93, 157

negros, 67-68, 136
Newman, Kathleen, 68, 90
Nietzsche, Friedrich, 71
Noruega, 21
Nueva Izquierda, 9-10, 13, 153-156
Nueva York, 36, 128
nuevo capitalismo: burbuja del puntocom, 26-27; debilitamiento del conocimiento institucional, 58, 63-65, 73, 86-87; déficits sociales del, 58-66, 73, 155; y ansiedad de los trabajadores, 49-53, 63, 81, 111, 149-151, 155, 158; y autonomía de los trabajadores, 17-18, 49, 56, 99, 155; y baja lealtad institucional, 58, 61, 73, 155, 166; y capacidad potencial de los empleados, 108-113, 122; y competición entre grupos de trabajadores, 49; y comportamiento de consumo, 18; y consultores, 52-55, 64, 87, 90, 101, 106; y desigualdad, 51-54, 74; y disminución de la confianza entre trabajadores, 58, 61-65, 73, 155; divorcio, entre poder y: autoridad, 54-57; enfoque del, de los etnógrafos, 16-18; *ethos* de la edad en el, 89; finanza global, 13, 18; influencia cultural del, 18; mentalidad pasiva ante cambios estructurales del, 16; reproductor MP3 como modelo del, 45-46, 48; resultados a corto plazo, deseados por los accionistas contra resultados a largo plazo, 38-41; y ejecutivos, 55; y empresas de servicio, 18; y flujo de información, 147-148; y fuerza de trabajo, 17-18, 45-50, 56-64, 68-71, 121-123; y las presiones de tiempo, 110-112, 154-155; y miedo a estar de más, 18; y miedo a la dependencia, 44-45, 54-56, 90, 155; y necesidad del relato, 156-161; y paso del poder, de la dirección a los accionistas, 37-39, 65; y potencia, 133; y talento, 18; y tecnología, 18, 41-43; y vigilancia de los empleados, 48-49; yo idealizado, 10-12, 43-44, 87, 110-111, 151, 165-166
Nussbaum, Martha, 102

obsolescencia planificada, 121, 127
Offe, Claus, 159
Organización Internacional del Trabajo, 20
Organization Man, The (William Whyte), 26
Oriente Medio, 37

Packard, Vance, 121, 124
Pariij, Van, 159
París, 133
Partido Laborista de Gran Bretaña, 148-149
pasión que se autoconsume, 120-123, 129, 133-135
Passions and the Interests, The (Albert O. Hirschmann), 118-119
pensiones, 14, 37-39, 71, 90, 157, 159
Pepys, Samuel, 96
Père Goriot, Le (Honoré de Balzac), 120
personas mayores. *Véase* envejecimiento y discriminación por razones de edad
pirámide de la burocracia, 30-35, 43, 48, 63-64
planificación estratégica, 24, 71
planificación profesional, 71-73
Platón, 118
poder: conocimiento, 107-113; Foucault sobre, 107-108; y autoridad, 54-58, 73, 140, 151
política: consenso político, 139-141; e impaciencia ante la realidad presente, 144; e indiferencia, 140; en la antigua Atenas, 118-119; naturaleza teatral de la, 138; política cómoda para el usuario, 144-148; política de plataforma, 139-140; política progresista, 137-138, 140, 148, 151, 163; y comportamiento de consumo, 117-118; y confianza, 148-149; y democracia, 136-139, 146; y dorado, 141-142; y marcas, 139-142; y mercadotecnia, 117-118; y papel debilitante de la ilusión, 138; y pasión que se autoconsume, 120-123, 129, 133-135
Polonia, 54
Port Huron, Declaración de, 9, 153
Portes, Alejandro, 58
potencia, como instrumento de venta, 130-135
«precarización» de la fuerza de trabajo, 46-47
prestación sanitaria. *Véase* atención médica
prestigio y ocupaciones, 96-99
Primera Guerra Mundial, 21
profesión jurídica, 65
programación de *software*, 27, 46, 130, 134-135, 183
progresista, definición de, 163
Proust, Marcel, 119
Prusia, 23-24, 29, 97
publicidad, 60, 84, 117-118, 126, 128-129, 141-143. *Véase también* comportamiento de consumo; mercadotecnia
Putnam, Robert D., 58, 161, 164

Reagan, Ronald, 139
redistribución de la riqueza, 89
reducción de niveles jerárquicos, 46-47
Reich, Robert, 114
relaciones *versus* transacciones, 27, 51
relato, 156-161
remodelación de las instituciones, 62, 64-65
Renacimiento, 95, 131
rendición y fragmentación, 10-12, 40-41, 167
resentimiento, 115
respeto: sobre la dignidad del hombre en un mundo de desigualdad, El (Richard Sennett), 15, 35
responsabilidad, 53-54
Revolución Francesa, 145
Ricardo, David, 76-77, 80
Rifkin, Jeremy, 84
Rockefeller, John D., 29, 40, 133
Roe, Mark, 65
Run, Willow, 33
Rusia, 54; *véase también* imperio soviético
Ruskin, John, 76-77

Sachs, Jeffrey, 54
Sassen, Saskia, 41
SAT (Scholastic Aptitude Tests), 103-104, 167
Schopenhauer, Arthur, 136
Schumpeter, Joseph, 20, 24
secuenciación no lineal de tareas, 45-47
Seely Brown, John, 146-147
Segunda Guerra Mundial, 21, 103
seguro médico, 112
Sen, Amartya, 102
Shell, 22
Shrewsbury, Charles Talbot, conde de, 96
Siegelbaum, Claire, 67
Silicon Valley, 27-28, 62, 135
sindicatos, 33, 88, 94, 114-116, 157-158
Sklair, Leslie, 21
Smith, Adam, 29, 31, 33, 76
«sociedad de las habilidades», 18, 75, 77
software de reconocimiento de voz, 82
Sombart, Werner, 22
Soros, George, 27, 51
Sprint Corporation, 82-83
St. Cyr (academia militar), 96-97, 103
subempleo, 91
Suecia, 21
Sunbeam Corporation, 40, 134
SUV, 134

talento: autoridad en los, 55; cohesión social en los, 30-31; conexión entre el general y los soldados en el campo de batalla, 52; Eisenhower sobre el complejo militar-industrial, 154; y capital social, 59; y conocimiento institucional, 63; formación de los, 96, 103; y gratificación inmediata, 32; y meritocracia, 94-101; y Prusia, 23-24, 29, 97; y traduc-

ción de las órdenes en acción, 35; Weber sobre la militarización de la sociedad, 23-25, 29-35, 155

Taylor, Frederick, 34, 62
tecnología: de las comunicaciones, 21, 41, 154; e iPod, 131-132, 134, 147; instituciones con control menos centralizado, 10; y nuevo capitalismo, 17-18, 45-50. *Véase también* automatización; tecnología informática: correo electrónico, 41, 56, 147; Internet, 47, 59, 132; y laboratorios de investigación, 135; y ordenadores cómodos para el usuario, 146-147; y potencia de los ordenadores, 130, 134; y producción de ordenadores, 124-125; y programación de *software,* 27, 46, 130, 134-135, 183; y reorganización de las instituciones, 62; y *software* de reconocimiento de la voz, 82; y vigilancia de los empleados, 48-49
Telecom, 64
temor *versus* ansiedad, 53
tensión de los trabajadores, 47-50, 57, 62, 111-112
tesis de la página en blanco, 45
tiempo: burocracia y tiempo organizado, 25-29, 31, 36; como desafío de fragmentación, 10; nuevo capitalismo y presiones en el tiempo, 110-112, 154-155
Time Warner, 122
Touraine, Alain, 83, 114
Toynbee, Polly, 150
trabajadores, *véase* fuerza de trabajo
trabajo artesanal, *véase* artesanía
trabajo no doméstico, no pagado, 161-164
trabajo temporal, 46-48, 50, 69-70
transacciones *versus* relaciones, 27, 51
transportes, 24

Unión Europea, 15
Unilever, 64
United Auto Workers, 157
utilidad, 161-165

Vaucanson, Jacques de, 83
vigilancia de los empleados, 48-49
vigilancia panóptica, 49
Volkswagen, 124-125, 139, 142

Walker, David, 150
Wal-Mart, 116-117, 123, 133-134, 138
Warburg, Siegmund, 38
Weber, Max: sobre el cargo en la burocracia, 30-31, 121; sobre la autoridad, 54-55; sobre la burocracia, 23-25, 29-32, 36, 40, 43, 155; sobre la ética protestante, 32, 70-71; sobre la imagen de la jaula de hierro de la burocracia, 32-33, 70;

sobre la militarización de la sociedad, 23, 27, 31, 34
West Coast, 50
White Collar (C. Wright Mills), 26
White, Harrison, 58
Whyte, William, 26, 28
Wiebe, Robert H., 25
Wilson, William Julius, 68

Xerox Park, 135

yo idealizado y nuevo capitalismo, 10-12, 43-44, 87, 110-111, 151, 165-166
Young, Michel, 108-109

Zeta Corporation, 64
Zukin, Sharon, 123, 126, 145

ÍNDICE

Prefacio 7
Introducción 9
1. Burocracia 19
2. El talento y el fantasma de la inutilidad 75
3. Política de consumo 114
4. Capitalismo social en nuestro tiempo 153
Notas 169
Índice analítico 175